

Liderazgo para el cambio en la dirección: aportes para la sostenibilidad de colegios privados de carácter familiar o confesional

María Camila Méndez Gacha
Gustavo López Cubillos., C.S.V.

Universidad de La Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía
2021

Liderazgo para el cambio en la dirección: aportes para la sostenibilidad de colegios privados de carácter familiar o confesional

Línea de Profundización en Calidad de la Institución Educativa

María Camila Méndez Gacha
Gustavo López Cubillos., C.S.V.

Mg. Ángela María Rubiano Bello
Mg. Laura Marcela Cubillos González
Asesoras

Universidad de La Sabana
Facultad De Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía
2021



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 8 de octubre de 2021, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, las estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: *“Liderazgo para el cambio en la dirección: aportes para la sostenibilidad de colegios privados de carácter familiar o confesional”* bajo la dirección de las docentes Investigadoras Angela Maria Rubiano Bello y Laura Marcela Cubillos González.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por las estudiantes: *María Camila Méndez Gacha y Gustavo López Cubillos*, los jurados les otorgaron la calificación de:

MERITORIA (4.5)

Mg. OMAR CÁCERES GALVIS
Jurado

Mg. LIDA YINETH PARRADO
Jurado

Mg. CLAUDIA LILIANA SILVA
Directora de Estudiantes
Facultad de Educación

AGRADECIMIENTOS

Al Dueño de la Vida - Dios y a la Santísima Virgen María por proporcionarme la fuerza, la energía para empezar y terminar esta Maestría en mi proceso de formación académica. Asimismo, a la Universidad de La Sabana, por esta oferta educativa en una maestría de calidad y de aprendizaje humano para el liderazgo y servicio a los otros. Gracias a las asesoras Ángela María Rubiano y Laura Marcela Cubillos por su ayuda, comprensión, ánimo, orientación y entrega generosa y total para el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

A mí estimado amigo y hermano de comunidad religiosa, Pedro Ernesto Herrera representante legal de la Congregación de los Clérigos de San Viator y Rector del Colegio San Viator en Tunja, por su apoyo y apertura para la realización de esta investigación en beneficio de los Clérigos de San Viator en Colombia y de nuestra comunidad educativa Viatoriana. Un agradecimiento especial a mi madre Graciélita Cubillos y mi querida hermanita Yenny López por su apoyo, paciencia y oraciones a lo largo de este camino de mi vida académica. Dios siempre me las bendiga.

Gracias a los directivos y docentes de ambos colegios de San Viator en Bogotá y en Tunja, a dos amigas especiales, Andrea y Maritza; que siempre estuvieron para mí en este proceso académico con su disponibilidad en lo que necesitara siempre y así poder concluir este gran desafío educativo, primordialmente en este tiempo de Pandemia con el Covid -19 a nivel global.

Dios los bendiga a todos y Dios me bendiga.

P. Gustavo López Cubillos, C.S.V.

Estos dos años de formación como Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas no solo me dejaron grandes aprendizajes académicos, también me regalaron momentos de introspección en donde pude conocer y entender mucho más sobre mi pasión hacia la educación y hacia dónde quiero enfocar mi futuro.

En esta ocasión, agradezco en primera instancia a Dios por siempre abrirme el camino hacia nuevas y maravillosas oportunidades, por haberme dado la dicha de nacer en una familia de educadores que desde muy temprana edad impregnaron en mí ese gusto y amor al servicio a través del conocimiento y la pedagogía.

Agradezco a mis padres, Irma Gacha y Felipe Méndez quienes son mi guía en cada momento, mi ejemplo a seguir en el campo de la educación. Ellos fueron testigo de cada esfuerzo realizado, de las horas extras y de los espacios que tuve que pedir en mi tiempo de trabajo para poder culminar la presente tesis.

Gracias por su confianza, por su amor infinito y por la flexibilidad laboral que me dieron en estos dos años. A ellos les debo no solo mi conocimiento y experiencia como Directora de Proyectos Educativos en los colegios familiares sino también la persona que soy hoy tanto humana como profesionalmente.

Asimismo, quiero agradecer a mis compañeros y profesores de maestría, en especial a Gustavo López Cubillos., C.S.V por ser mi compañero en este camino. Su gran intelecto, su fe, sus oraciones, su constancia y paciencia hicieron que este trabajo se desarrollara con éxito. A él solo me queda desearle el mejor de los caminos de aquí en adelante y que su amor por la educación se vea reflejado en su trabajo y servicio diario.

Por último, quisiera agradecer a nuestras asesoras de tesis Ángela María Rubiano y Laura Marcela Cubillos porque sin ellas nada de esto hubiese sido posible. Más allá de su rol como docentes y asesoras, la calidad humana con la que lideraron este proceso, sus consejos, su carisma, empatía y comprensión dejaron en mí una huella de por vida.

María Camila Méndez Gacha

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	15
ABSTRACT	16
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1. Contexto Histórico del Liceo Moderno Walt Whitman	20
1.2. Contexto Histórico del Colegio San Viator	24
1.3. Antecedentes Institucionales de los Colegios Participantes	29
1.4. Convergencias entre los antecedentes de ambas instituciones	31
1.5. Antecedentes de Investigación	31
1.6. Descripción del problema	33
1.7. Pregunta de Investigación	34
1.8. Preguntas Asociadas	34
1.9. Objetivo General	34
1.10. Objetivos Específicos	34
1.11. Justificación	35
2. MARCO TEÓRICO	37
2.1. Liderazgo	37
2.1.1. Liderazgo Directivo Escolar	39
2.1.2. Competencias y habilidades en el liderazgo directivo escolar	41
2.1.3. Liderazgo directivo y calidad	44
2.1.4. Liderazgo Distribuido	46
2.1.5. Liderazgo Compasivo	48
2.2. Sostenibilidad	51
2.2.1. Alcances del concepto de sostenibilidad en educación	52
2.2.2. Administración en la educación	54

2.3. Cambio de Dirección en Instituciones Educativas.....	55
3. ESTADO DEL ARTE.....	58
4. METODOLOGÍA.....	68
4.1. Tipo de Investigación.....	68
4.2. Diseño Metodológico: Teoría Fundamentada.....	68
4.3. Alcance.....	69
4.4. Etapas de la Investigación.....	70
4.4.1. Acceso al campo.....	70
4.4.2. Recolección de datos.....	70
4.4.3 Codificación abierta.....	71
4.4.4. Codificación selectiva.....	71
4.4.5. Codificación axial.....	71
4.4.6. Teorización.....	71
4.5. Población y muestra.....	72
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	72
4.6.1 La revisión documental.....	73
4.6.2 Entrevista a profundidad.....	74
4.7 Consideraciones éticas.....	81
5. ANÁLISIS DE DATOS.....	82
5.1. Codificación Focalizada Constructo Caracterización del Liderazgo Directivo en el LMWW.....	82
5.1.1 Caracterización del liderazgo directivo en directivos del LMWW.....	82
5.1.2 Caracterización del liderazgo directivo en docentes del LMWW.....	84
5.2. Codificación Focalizada Constructo Necesidades Institucionales en el Cambio de Dirección para la Sostenibilidad en el LMWW.....	87
5.2.1 Identificación de las necesidades institucionales en el cambio de dirección para la sostenibilidad en directivos del LMWW.....	87
5.3. Codificación Focalizada Constructo Retos para la Sostenibilidad en el LMWW.....	90

5.3.1. Identificación de retos para la sostenibilidad en directivos del LMWW	90
5.3.2 Identificación de retos para la sostenibilidad en docentes del LMWW	93
5.4. Codificación Focalizada Constructo Cambio en la Dirección en el LMWW	94
5.4.1 Necesidades para afrontar el cambio en la dirección en directivos del LMWW	94
5.4.2 Necesidades para afrontar el cambio en la dirección en docentes del LMWW	95
5.5. Codificación Focalizada Constructo Caracterización del Liderazgo Directivo en el CSV	98
5.5.1. Caracterización del liderazgo directivo en directivos del CSV	98
5.5.2. Caracterización del liderazgo directivo en docentes del CSV	99
5.6. Codificación Focalizada Constructo Necesidades Institucionales en el Cambio de Dirección para la Sostenibilidad- CSV	104
5.6.1. Identificación de las necesidades institucionales en el cambio de dirección para la sostenibilidad en directivos del CSV	104
5.6.2. Identificación de necesidades institucionales en el cambio de dirección para la sostenibilidad en docentes del CSV	107
5.7. Codificación Focalizada Constructo Retos para la Sostenibilidad en el CSV	110
5.7.1 Identificación de retos para la sostenibilidad en directivos del CSV	110
5.8. Codificación Focalizada Constructo Cambio en la Dirección en el CSV	114
5.8.1 Identificación de cambio en la dirección en directivos del CSV	114
5.8.2 Necesidades para afrontar el cambio en la dirección en docentes del CSV	115
6. CODIFICACIÓN SELECTIVA Y TEORIZACIÓN	117
6.1. Codificación Selectiva y Teorización Liceo Moderno Walt Whitman	117
6.1.1. Codificación selectiva y triangulación por participante LMWW	117
6.1.2. Teorización directivos Liceo Moderno Walt Whitman	118
6.1.3. Teorización docentes Liceo Moderno Walt Whitman	121
6.2. Codificación Selectiva y Teorización Colegio San Viator	123
6.2.1. Codificación selectiva y triangulación por participante CSV	123
6.2.2. Teorización directivos Colegio San Viator	125
6.2.3. Teorización docentes Colegio San Viator	127

7. ELEMENTOS DE ANÁLISIS PARA EL DISEÑO DE UNA POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA EL CAMBIO EN LA DIRECCIÓN.....	129
7.1. Elementos de Análisis para el Diseño de una Política Institucional para el Cambio en la Dirección.....	129
7.1.1. Coherencia en la misión y visión de la institución	129
7.1.2. Promoción de la actuación ética del directivo entrante y del saliente	129
7.1.3. Tiempo razonable para el empalme entre el directivo entrante y el saliente	130
7.1.4. Empalme con áreas de trabajo	130
7.1.4. Comunicar claramente las funciones, autoridades y responsabilidades del cargo	130
7.1.5. Comunicar estratégicamente el cambio a la comunidad educativa.....	131
7.2. Elementos de Análisis para el Diseño de una Política Institucional para el Cambio en la Dirección en IE que son empresas familiares	131
7.2.1. Ingreso a la Empresa.....	131
7.2.2. Definición de un perfil del directivo en el colegio como empresa familiar.....	132
7.2.3. Plan de comunicación específico	132
7.2.4. Evaluación de desempeño a empleados y directivos familiares	133
7.2.5. Despido de empleados o directivos familiares.....	133
7.2.6. Edad de retiro.....	133
7.3. Elementos de Análisis para el Diseño de una Política Institucional para el Cambio en la Dirección en Colegios Católicos.....	133
7.3.1. Cumplimiento de los términos de la convocatoria formal para el cargo de rector.....	134
7.3.2. Período de gobierno y evaluación del directivo.....	134
7.3.3. Definición de las políticas para la renovación de contratos de colaboradores.....	134
7.3.4. Perfil del rector	135
8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	136
9. NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	140
LIMITACIONES DEL ESTUDIO	141
REFERENCIAS	142

ANEXOS 148

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Competencias involucradas en la estrategia directiva.....	42
Tabla 2. Registro de participantes.....	72
Tabla 3. Técnicas de recolección de información.....	73
Tabla 4. Matriz de preguntas para el protocolo de entrevista a docentes.....	75
Tabla 5. Matriz de preguntas para el protocolo de entrevista a directivos.....	77
Tabla 6. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Caracterización de Liderazgo Directivo Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a directivos	82
Tabla 7. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Liderazgo Directivo Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a docentes	84
Tabla 8. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a directivos	88
Tabla 9. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Retos para la sostenibilidad del Liceo Moderno Walt Whitman- entrevista a directivos.....	90
Tabla 10. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Sostenibilidad Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a docentes	93
Tabla 11. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Cambio en la dirección Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a directivos.....	94
Tabla 12. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Cambio en la dirección Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a docentes	95
Tabla 13. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Caracterización de Liderazgo Directivo Colegio San Viator- entrevistas a directivos.....	98
Tabla 14. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Liderazgo directivo Colegio San Viator- entrevistas a docentes.....	100
Tabla 15. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad Colegio San Viator- entrevistas a directivos.....	105
Tabla 16. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Sostenibilidad Colegio San Viator- entrevistas a docentes.....	108
Tabla 17. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Retos para la sostenibilidad Colegio San Viator- entrevistas a directivos.....	110
Tabla 18. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Cambio en la dirección Colegio San Viator- entrevistas a directivos	114

Tabla 19. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Cambio en la dirección Colegio San Viator- entrevistas a docentes.....	115
Tabla 20. Codificación selectiva Liceo Moderno Walt Whitman.....	117
Tabla 21. Codificación selectiva Liceo Moderno Walt Whitman.....	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Codificación axial directivos Liceo Walt Whitman	120
Figura 2. Codificación axial docente Liceo Walt Whitman.....	122
Figura 3. Codificación axial directivos Colegio San Viator	126
Figura 4. Codificación axial directivos Colegio San Viator	128

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Carta solicitud de autorización al Rector Colegio San Viator.....	148
Anexo B. Carta solicitud de autorización al Rector Liceo Moderno Whitman	150
Anexo C. Cartas de aceptación Rector del Colegio San Viator.....	152
Anexo D. Cartas de aceptación Rector del Liceo Moderno Walt Whitman	155
Anexo E. Protocolo de entrevista a Directivos	157
Anexo F. Protocolo de entrevista a Docentes	160
Anexo G. Transcripción de entrevista Colegio San Viator (Directivo 1).....	163
<i>Anexo H. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Directivo 2)</i>	<i>169</i>
Anexo I. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Directivo 3).....	176
Anexo J. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Directivo 4).....	180
Anexo K. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Docente 1)	184
Anexo L. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Docente 2).....	192
Anexo M. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Docente 3)	197
Anexo N. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Docente 4)	205
Anexo O. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Docente 5)	209
Anexo P. Transcripción de entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Directivo 1)	213
Anexo Q. Transcripción de entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Directivo 2)	219
Anexo R. Transcripción de entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Directivo 3).....	223
Anexo S. Transcripción de entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Docente 1).....	228
Anexo T. Transcripción de entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Docente 2).....	234
Anexo U. Transcripción entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Docente 3).....	239

RESUMEN

La presente investigación pretende aportar elementos de análisis para favorecer el cambio en la dirección (rectoría) con el fin de contribuir a la sostenibilidad y calidad de los procesos de instituciones educativas. Se aborda el estudio del fenómeno en dos colegios privados de Bogotá (Colegio San Viator y Liceo Moderno Walt Whitman), desde la perspectiva de los directivos y de los docentes de cada institución. El propósito es comprender cómo favorecer el proceso de cambio institucional cuando se produce el nombramiento de otra persona para ejercer el cargo un cargo directivo, ya que en su nuevo rol requiere ejercer un liderazgo e implementar innovaciones, a la vez que conserva la sostenibilidad para favorecer la continuidad de los procesos académicos y administrativos con sus decisiones.

El estudio sobre el cambio en dirección de organizaciones no es una temática nueva. Los retos que implica dicha transición en el gobierno de las organizaciones se han explorado a nivel corporativo, enfocándose en el cambio de normas, calidad y sostenibilidad de los procesos. No obstante, son escasas las investigaciones que se refieren al cambio en la cabeza de gobierno para las instituciones educativas en general y aún más en el ámbito de la educación básica y media. Para llevar a cabo el estudio se optó por una investigación cualitativa bajo el diseño de Teoría Fundamentada que genere teoría sustantiva o de rango medio que permita explicar el fenómeno ya que no hay literatura disponible sobre cómo afrontar el cambio en la dirección, específicamente para instituciones educativas que son empresas familiares o instituciones que pertenecen a congregaciones religiosas, como en el caso de los colegios participantes.

La recolección de datos se realizó a partir de las entrevistas a profundidad efectuadas a 8 docentes y 6 directivos docentes de los colegios. A partir del análisis y teorización se proponen algunas directrices que pueden conformar una política institucional que favorezca el proceso de cambio en la dirección de los colegios privados desde una óptica de la sostenibilidad de los procesos estratégicos, administrativos, financieros, académicos y comunitarios. De allí la relevancia que este cambio en la dirección tiene con el fin de recibir nuevas generaciones en la dirección que puedan aportar ideas innovadoras, metodologías a la vanguardia, conceptos actualizados, proyectos novedosos y tecnológicos entre otros, siempre con la conciencia de que un cambio en la dirección (rectoría, por ejemplo) es un evento que impacta, no solo los procesos, sino a los integrantes de la comunidad educativa.

Asimismo, asumir el cambio en la dirección de manera organizada con políticas, lineamientos o protocolos que soporten este cambio y ayuden a que la transición sea favorable para todos los grupos de interés de instituciones religiosas y familiares como lo son los clérigos, directivos, padres de familia, docentes, administrativos, estudiantes y todos aquellos que tengan relación con las organizaciones.

Palabras clave: Cambio en la dirección, sostenibilidad, gobierno institucional, calidad de la institución educativa, liderazgo directivo.

ABSTRACT

This research aims to provide elements of analysis to favor the change in management (rectory) to contribute to the sustainability and quality of the processes of educational institutions. The study of the phenomenon is approached in two private schools in Bogotá (Colegio San Viator and Liceo Moderno Walt Whitman), from the perspective of the directors and teachers of each institution. The purpose is to understand how to support the process of institutional change when another person is appointed to hold a managerial position, since in his/her new role he/she requires exercising leadership and implementing innovations, while preserving sustainability to assure the continuity of the academic and administrative processes with their decisions.

The study on the change in management of organizations is not a new topic. The challenges that this transition implies in the governance of organizations have been explored at the corporate level, focusing on the change of standards, processes, quality, and sustainability of the processes. However, there is little research that refers to the change in the head of government for educational institutions in general and even more so in the field of basic and secondary education. To carry out the study, qualitative research was chosen under the Grounded Theory design that allows generating substantive or mid-range theory that allows explaining the phenomenon since there is no available literature on how to face the change in management, specifically for institutions educational institutions that are family businesses or institutions that belong to religious congregations, as in the case of participating schools.

The data collection was carried out from the in-depth interviews carried out with 8 teachers and 6 educational directors of the schools. Based on the analysis and theorization, some guidelines are proposed that can form an institutional policy that favors the process of change in the direction of private schools from a perspective of the sustainability of the processes. Hence the relevance that this change in management must receive new generations in management that can contribute innovative ideas, cutting-edge methodologies, updated concepts, innovative and technological projects among others, always with the awareness that a change in the management (rectory, for example) is an event that impacts, not only the processes, but also the members of the educational community. Likewise, the change in management in an organized manner with policies, guidelines or protocols that support this change and help make the transition favorable for all interest groups of religious institutions and families such as clergy, directors, parents of family, teachers, administrators, students, and all those who are related to organizations.

Keywords: Change in management, sustainability, institutional governance, quality of the educational institution, executive leadership.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo es un factor asociado a la calidad de las instituciones educativas (OEI, 2017). Ese liderazgo recae en los directivos quienes, con sus decisiones, van trazando un rumbo para la organización. Así mismo, en muchas ocasiones, el cambio de directivos implica un cambio en dicho rumbo. Por tanto, en aras de asegurar el menor impacto en la sostenibilidad de los procesos es necesario comprender cómo llevar a cabo el proceso de cambio en los cargos directivos, especialmente en la rectoría, ya que esto puede incidir en la calidad y en las personas que conforman la comunidad educativa y que son destinatarios de las decisiones que toma un líder. Dado que el rastreo de antecedentes reveló un vacío en el conocimiento sobre el cambio en cargos directivos para instituciones educativas, se hace necesario generar teoría sustantiva que explique el fenómeno en un contexto concreto, lo cual constituye uno de los propósitos de la Teoría Fundamentada, cuando la teoría formal es insuficiente para comprender un aspecto de la realidad social. A continuación, se describe el contenido del presente informe de investigación, el cual está ordenado en seis capítulos.

En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema en el cual se esboza todo el contexto histórico general, los antecedentes institucionales, las convergencias entre los antecedentes de las dos instituciones y de investigación que suscitan la pregunta y los elementos que la demuestran. De igual manera, contiene la descripción del problema, la pregunta de investigación, las preguntas asociadas, los objetivos y la justificación del estudio, que respalda la intención del valor de esta investigación y el aporte que constituye para las dos instituciones en el diseño de las políticas o lineamientos del sostenimiento del cambio de liderazgo directivo de la institución educativa.

Los capítulos dos y tres que conciernen al marco teórico y al estado del arte. Con respecto al marco teórico se focaliza en la exigencia de saber qué existe documentado en relación al tema, por ello se delimita en los constructos o categorías primordiales y se indaga en el liderazgo, liderazgo directivo escolar, competencias y habilidades en el liderazgo directivo escolar, liderazgo directivo y calidad, liderazgo distribuido, liderazgo compasivo, sostenibilidad, alcances del concepto de sostenibilidad en educación, administración en la educación y cambio de dirección en instituciones educativas.

En el tercer capítulo se expone el estado del arte en el cual se relaciona las últimas consultas en investigaciones con referencia a estos constructos delimitados en este estudio como: el liderazgo directivo escolar, el liderazgo para la sostenibilidad educativa y el cambio en la dirección de las instituciones educativas. Con el propósito de ampliar el discernimiento y comprensión de cara a las perspectivas del problema de estudio a investigar.

En el cuarto apartado se argumenta la metodología usada en esta investigación en cuanto a la relevancia y pertinencia de la investigación cualitativa y la Teoría Fundamentada. Lo anterior con el fin de lograr explicar un fenómeno, en este caso educativo, que ha sido poco indagado. Asimismo, se expone

su alcance descriptivo y las etapas de la investigación en donde cabe resaltar que se empleó el diseño emergente para codificar y categorizar la información recolectada. Se aclara que el diseño emergente de Teoría Fundamentada fue propuesto por Glaser (1992) como una reconsideración de los supuestos metodológicos de Strauss y Corbin (1990). De otra parte, en este capítulo se explican las etapas del proceso, la selección de los participantes, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y por último las consideraciones éticas.

A continuación, se presenta el quinto capítulo que corresponde al análisis de datos en donde se presentan los hallazgos de la investigación como resultado de las entrevistas realizadas a docentes y directivos de cada una de las instituciones. Dando alcance al diseño de Teoría Fundamentada se presentan las recurrencias (codificación focalizada) encontradas en la codificación abierta y se ilustra el análisis con fragmentos de la voz de los participantes. Posteriormente en el sexto capítulo se presenta el análisis de la codificación selectiva y la axial, así como la teorización.

El séptimo capítulo es de especial relevancia ya que corresponde a los elementos de análisis para el diseño de una política de cambio en la dirección, a la luz de los hallazgos presentados en los capítulos cinco y seis. Se proponen algunas directrices que, de manera general podrían ser convenientes para las instituciones educativas, posteriormente se presentan elementos de análisis específicos para cada una de las instituciones participantes (una que es empresa familiar y otra que pertenece a un colegio católico) sustentados en los hallazgos de la investigación.

El documento finaliza con la presentación de las conclusiones teniendo en cuenta los objetivos planteados en el inicio de la investigación, las limitaciones que se presentaron teniendo en cuenta la coyuntura mundial con el Covid-19 y por último los nuevos interrogantes que surgen del estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Emprender una idea de negocio puede resultar un reto para cualquier persona. Esforzarse por conseguir clientes por medio de estrategias de captación, generar campañas de mercadeo para lograr reconocimiento o incluso pagar grandes cantidades de dinero para que otros hablen de la idea, pueden ser maneras para posicionarse y establecerse como empresa. Sin embargo, el reto verdadero no está en lo descrito anteriormente, está en tener la capacidad de sostener el modelo de negocio, de fidelizar a los clientes para que estos vuelvan a comprar, en ofrecer un servicio que cumpla con sus necesidades e incluso que supere sus expectativas. Esto mismo sucede con las instituciones educativas, al igual que en otro tipo de organización, no es suficiente con crear estrategias para aumentar el número de matrículas en un año, pues, si no se es capaz de retener a las familias durante el periodo escolar, la deserción será inminente. En este sentido, cabe resaltar que no es únicamente el modelo pedagógico el que se debe tener en cuenta al momento de hablar de sostenibilidad en los colegios. Tal como menciona Restrepo y Restrepo (2012), sobre la sostenibilidad de una institución educativa: “Esta se fundamenta en la lógica racional de un mercado de competencia y la eficiente administración de los recursos” (p.6.)

De manera preocupante, se ha podido evidenciar que la sostenibilidad no es un tema que se encuentre con frecuencia en el plan de trabajo diario de las instituciones educativas, pues, el afán por solucionar o tomar acción a eventos cotidianos genera que este aspecto no se trabaje de manera estratégica u organizada. La falta de un grupo de personas que se enfoque en crear una estrategia para mantener la visión y en planear teniendo en cuenta la prospectiva, son factores que pueden llegar a influir en la solidez y permanencia de la institución.

Asimismo, es necesario tener en cuenta el rol de las personas que toman las decisiones cuyo alcance es de nivel institucional. Es decir, los líderes que dirigen equipos e imparten directrices. Estos líderes son parte fundamental en cada uno de los procesos y ciclos de transición de los colegios. Es por esto, que es necesario entender la manera en la que conducen, presiden, controlan y actúan. Es decir, la forma en que gestionan los procesos en sus organizaciones, y dirigen a sus colaboradores, administrativos, padres de familia y todos aquellos grupos de interés que rodean a sus instituciones.

Igualmente, es necesario contextualizar al lector sobre el momento específico que pasan las instituciones educativas y que será el tema para desarrollar en la presente tesis; el cambio de directivos dentro de las instituciones educativas.

De esta manera, en el presente estudio se analizarán dos instituciones educativas, el Liceo Moderno Walt Whitman (ubicado en la localidad Antonio Nariño al sur de Bogotá) y el Colegio San Viator (ubicado en la localidad de Suba, al norte de Bogotá) , con características muy diferentes en cuanto a su estructura, liderazgo e historia, pero que convergen al tener una misma preocupación. La primera institución mencionada, que es empresa familiar y, por tanto, al igual que otras empresas familiares, tiene

el reto de trascender en el tiempo a través del aporte de la siguiente generación. Y, un colegio católico de propiedad de una orden religiosa, que afronta el reto que ocasionan los traslados de los religiosos, el cambio por el periodo de gobierno terminado en cumplimiento de sus constituciones o por otras situaciones circunstanciales, ocasionando que la rectoría sea uno de los cargos con más rotación, en comparación con otros cargos que son asumidos por laicos.

A continuación, se describen con mayor detalle las instituciones participantes:

1.1. Contexto Histórico del Liceo Moderno Walt Whitman

El Liceo Moderno Walt Whitman nace en 1983 con el nombre de Jardín Infantil Bilingüe el Castillo de Blanca Nieves, fundado por sus actuales directores; Irma Lilia Gacha, licenciada en Ciencias de la Educación de la Universidad Gran Colombia y con dos Maestrías en Evaluación y Gestión Educativa de la Universidad Santo Tomás y Universidad Javeriana respectivamente; y Luis Felipe Méndez Rodríguez economista de la Universidad Autónoma de Colombia y Magíster en Proyectos Sociales y Educativos de la Universidad Javeriana. La historia de Liceo, descrita en su Manual de Convivencia, indica en enero de 1986 el Liceo cambia de nombre a Liceo Bilingüe El Castillo de Blanca Nieves, denominación que abre la puerta para ser una institución de educación básica. En 1991 el nombre del Liceo vuelve a cambiar y bajo el nombre de Liceo El Castillo del Saber consigue una puntuación de 95 sobre 100 para la autorización de prestar el servicio de preescolar durante siete años y primaria durante ocho años. Este es visto como el primer gran logro de proyección institucional y familiar de los fundadores.

Con el fin de seguir avanzando en la labor educativa y cumpliendo con las sugerencias de la comunidad sobre ampliar los servicios de la institución, se lograron las aprobaciones necesarias para impartir educación básica secundaria y educación media. Siendo así, la primera promoción de bachilleres se proclamó en el año de 1996. Finalmente, este mismo año, los estudiantes de grados superiores, por medio de campañas pedagógicas y elecciones, propusieron el cambio de nombre de la institución por Liceo Moderno Walt Whitman, nombre con el cual se han graduado las siguientes promociones hasta el día de hoy. (Proyecto Educativo Institucional, 2020a, p.8).

Ahora bien, el perfil estudiantil en el cual los fundadores han basado su gestión académica es el de la figura de “emprendedor”. En sus principios, esto se debía a que muchos de sus egresados no tenían el sustento económico suficiente para poder continuar sus estudios superiores en universidades del país. Al perfilarlos como emprendedores, los estudiantes del Liceo se gradúan con herramientas suficientes para poder emprender su propia empresa y generar ganancias que son el soporte para costear sus estudios y ayudar a sus familias. Por esta razón desde el año 2000 la institución incluyó en su currículo la materia de Emprendedores Excepcionales y desde el año 2009 se llevan a cabo muestras empresariales, las cuales son realizadas en espacios con capacidad de dos mil quinientas personas. En esta actividad, los

estudiantes dan a conocer los emprendimientos realizados durante su año escolar. Estas muestras son emblemáticas toda la comunidad Liceísta pues son el reflejo del desarrollo de habilidades emprendedoras, comunicativas, financieras y críticas que se han potenciado dentro de la institución.

De igual manera, desde 1998 el Liceo promueve el desarrollo de habilidades artísticas por medio del baile, la actuación, el teatro y la música. Por esto se realizan muestras culturales y artísticas, aproximadamente con presencia de tres mil personas cada año, en donde los padres de familia tienen la oportunidad de contemplar la creatividad, trabajo en equipo, ritmo, movimiento, coordinación en cada uno de sus hijos por medio de la danza y el relato de historias. Este evento ha ayudado a la institución a ser reconocida en su localidad como una institución comprometida con el bienestar emocional de sus estudiantes, como integradora de familias y excelente organizadora de eventos con significado pedagógico y cultural.

En el año 2017 se involucra el área de tecnología a la propuesta educativa y desde ese entonces, la robótica, y la programación han sido componentes fuertes y reconocidos dentro de la comunidad no solo estudiantil sino local. El impacto que ha tenido el desarrollo de esta asignatura se ha visto reflejado en los diferentes concursos a los que ha asistido la institución siendo acreedor de múltiples premios y reconocimientos. Asimismo, la aceptación y agradecimiento por parte de los padres de familia por impartir educación a la vanguardia que atiende a las necesidades personales y profesionales de la actualidad. En cuanto a los estudiantes, se ha evidenciado gran interés por este componente al ser una asignatura que comprende un alto nivel de creatividad, lúdica, atención, movimiento e imaginación para la solución de retos y problemas de la cotidianidad.

La propuesta educativa de la institución está enfocada en potencializar las competencias y habilidades necesarias para que los estudiantes afronten los desafíos del siglo XXI, en concordancia con el marco de las normas técnicas curriculares dictadas por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (en adelante MEN), al igual que referentes internacionales como la Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante OCDE), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en adelante UNESCO), *World Economic Forum* (en adelante WEF) y las características propias del Liceo. La iniciativa se piensa en prospectiva de los siguientes tres años, por esta razón se la ha denominado proyecto Horizonte 20-20; durante ese trienio busca alcanzar el nivel de estabilidad de la propuesta para responder con mayor asertividad a las exigencias del presente y el futuro de los estudiantes. Por lo anterior, desde el 2017, el Liceo se ha caracterizado por buscar alianzas, recursos y ejemplos de los más altos estándares de innovación en educación. (Liceo Moderno Walt Whitman, 2020a, p.9).

En consonancia con el perfil estudiantil que se ha fomentado desde los inicios de la institución y conforme a lo descrito en el Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI), en el 2019 se realizó un

convenio con la Cámara de Comercio de Bogotá (en adelante CCB) para desarrollar el Proyecto de Emprendimiento Juvenil e Infantil en donde los estudiantes, utilizando la metodología de *Design Thinking*, buscan solucionar problemas cotidianos, haciendo uso de la tecnología. Este proyecto fue premiado por la reconocida entidad pública y los emprendimientos de los estudiantes fueron expuestos en la feria de Emprendimiento Juvenil más grande de Bogotá, el *Go Fest*. (Proyecto Educativo Institucional, 2020b, p24).

Asimismo, el Liceo ha participado en múltiples encuentros con diferentes instituciones del país en donde los estudiantes tienen la oportunidad de crecer como personas y potenciar las competencias y habilidades que el proyecto espera. Como ejemplo, los estudiantes fueron partícipes en La Cumbre Nacional de Emprendimiento Juvenil (en adelante CIE) desarrollada en el Gimnasio *Oxford* de Chía y a la cual asistieron estudiantes más de seis países como Chile, México, Panamá, Colombia, Guatemala entre otros, siendo el Liceo, el ganador en la categoría de Habilidades Emprendedoras.

En cuanto al aspecto curricular y como parte del proyecto Horizonte 20-20, se decidió desde el 2017 empezar con un proceso de cambio de mallas curriculares las cuales se han enfocado en desarrollar competencias y habilidades del siglo XXI. Con la asesoría de agentes externos se ha logrado un cambio en el modelo de enseñanza de la institución. Haciendo énfasis en la metodología de aprendizaje tipo *Maker* se ha visto avance en la retención de información, creatividad, y salud emocional de los estudiantes. Es así como en el presente año se adecuó un aula *Maker* dentro de la institución. Un espacio únicamente desarrollado para promover las habilidades del siglo XXI; creatividad, trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, comunicación asertiva, curiosidad e imaginación.

Dentro del proyecto Horizonte 20-20 también se refuerza el bienestar docente y escuela de padres; el primero por medio de incentivos emocionales y académicos como lo son diplomados en innovación educativa, evaluación, habilidades siglo XXI entre otros, de la Universidad Javeriana. Las escuelas de padres se nutren de talleres pedagógicos tipo *Maker* e informativos sobre casos que se presentan en la realidad actual estudiantil del Liceo.

Actualmente la comunidad Liceísta está conformada por 645 estudiantes, aproximadamente 500 familias, 25 docentes, 2 coordinadores de convivencia, 3 coordinadores académicos, 1 psicólogo tres directivos y un rector.

Como se puede evidenciar, el Liceo Moderno Walt Whitman se caracteriza por ser una institución a la vanguardia, atenta y receptiva a los avances educativos que se desarrollan alrededor del mundo, para tomar lo mejor del entorno y adaptarlo al contexto colombiano con las mejores prácticas, así como evaluar su propia cultura para entender la manera en la que se debe direccionar y liderar la institución y la forma en la que se impacta a cada grupo de interés de la comunidad Liceísta.

A continuación, se expondrán los elementos fundamentales para tener en cuenta, evidenciados en el PEI. Con respecto a la misión se encontró que el colegio expresa ideales humanistas que abarcan una perspectiva de la educación para el desarrollo personal. Es decir, no se enfoca solo en los aprendizajes académicos sino en habilidades para la vida: “Trabajamos para lograr que nuestros estudiantes crezcan un poco cada día, sean felices y emprendan sus sueños. Los formamos con las habilidades para afrontar el presente y el futuro” (Liceo Moderno Walt Whitman, 2020b; p. 29).

En cuanto a la visión, se puede evidenciar el deseo de la institución porque los estudiantes sean agentes de cambio en la sociedad, generen aportes valiosos para el mundo que los rodea y, como en la misión, valoren el sentido de la vida: “Brindar experiencias de aprendizaje que aporten al sostenimiento de la paz, incrementen el amor por la naturaleza y posibiliten el disfrute íntegro de la vida” (Liceo Moderno Walt Whitman, 2020b, p. 29).

Las funciones encaminadas al logro de los objetivos de la institución se asignan por áreas afines. Los directivos tienen como objetivo, diseñar los planteamientos estratégicos orientados al seguimiento y realizar control de las directrices. El área académica tiene como objetivos el desarrollo de la malla curricular, liderar a los docentes y facilitar experiencias digitales y personales. Los objetivos de la comunidad educativa se basan en la vivencia de los principios básicos de respeto y humanidad. Por último, el área administrativa tiene como objetivo disponer y hacer buen uso de los recursos para asegurar la calidad educativa de la institución. (Liceo Moderno Walt Whitman, 2020b, p.30).

El Liceo cuenta con una política y principios de calidad que demuestran la preocupación de la institución por brindar los recursos necesarios para que los estudiantes puedan desarrollar sus habilidades de la mejor manera: “Asegurar los recursos humanos, físicos y tecnológicos para el desarrollo de una propuesta educativa que potencialice las competencias del siglo XXI”, así como “garantizar que dentro de sus procesos exista calidad humana, felicidad por parte de estudiantes, docentes, padres de familia, administrativos y toda la comunidad, regirse bajo el modelo de mejoramiento continuo y plantear planeación estratégica”. (Liceo Moderno Walt Whitman, 2020b, p.31).

En el colegio se considera esencial definir la visión del educador y la de la familia en tanto ambos son corresponsables de la formación de los educandos. Con respecto a la primera, el PEI del Liceo Moderno Walt Whitman establece que los educadores:

Son mediadores sociales que proponen escenarios y problematizar los saberes para que los educandos accedan a la cultura humana y fortalezcan sus capacidades para aprehender. Asumen sus responsabilidades y se esfuerzan por lograr máximo potencial de aprendizaje de sus estudiantes. (Proyecto Educativo Institucional, 2020b, p. 29)

En cuanto a la visión de la familia, el Liceo establece una conexión necesaria entre el colegio y la casa:

Son los agentes educadores primarios; brindan las condiciones básicas para el desarrollo, la socialización y aprendizaje de sus hijas e hijos. Buscan los espacios de acercamiento comunitario para apoyar la educación en relación insustituible: educando-educador-familia-comunidad. (Proyecto Educativo Institucional; 2020b, p. 29).

Como se pudo observar, el Liceo Moderno Walt Whitman nace como un emprendimiento familiar en cabeza de sus dos directores. Ahora, la llegada de sus hijos a la institución demuestra que la proyección es seguir manteniendo el legado familiar dando paso a la segunda generación. Sin embargo, no se cuenta con directrices concretas que favorezcan el relevo generacional en la dirección.

A continuación, se expone el contexto de una institución con características diferentes, pues, resalta su componente religioso y la manera de llevar a cabo el cambio de generación es muy diferente al colegio primeramente expuesto. No obstante, como notará el lector, el reto es similar: favorecer el cambio de directivos para asegurar la sostenibilidad y calidad, velando por la filosofía y generando innovaciones que agreguen valor pero que no afecten la estabilidad institucional.

1.2. Contexto Histórico del Colegio San Viator

La reseña histórica y la fundación Viatoriana en Colombia comienzan narrando lo siguiente de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional:

La historia cuenta que Viator vivió en el siglo IV en la ciudad de Lyon, Francia. En su juventud fue ayudante del Obispo de ese lugar. En particular trabajó como catequista sirviendo a los jóvenes en el crecimiento de su fe cristiana. Cuando el Obispo Justo renunció a su sede y se fue al desierto de Egipto, para vivir en oración y penitencia como eremita, Viator se fue con él. Nada se sabe acerca de lo que pasó allí excepto que después de unos pocos años, ambos murieron y sus restos fueron llevados a Lyon. Por aclamación pública, Viator y Justo, fueron proclamados Santos.

Varios siglos más tarde, después de las persecuciones contra el clero efectuadas durante la revolución francesa, un sacerdote párroco de Vourles (cerca de Lyon), Luis Querbes, vio la necesidad de llenar el vacío existente buscando jóvenes que pudieran ayudar a los párrocos en su trabajo pastoral y en especial en la enseñanza del catecismo a los niños. Estos jóvenes servirían como voluntarios para cualquier trabajo que los párrocos necesitaran. Como esta asociación de jóvenes empezó a crecer, tomó la forma de una comunidad religiosa. El Padre Querbes buscó entonces, un modelo para su grupo y tomó a Viator, el Santo de Lyon (su patria chica), quien había hecho un trabajo similar siglos antes.

De estos sencillos orígenes emergió la Congregación de los Clérigos de San Viator, quienes son una comunidad internacional de sacerdotes, hermanos y laicos, dedicados al ministerio educativo y pastoral en la Iglesia Católica, con presencia en Francia, España, Costa de Marfil, Burkina Faso, Japón, Estados Unidos, Canadá, Honduras, Haití, Colombia, Perú, Bolivia y Chile. “La primera fundación Viatoriana permanente en los Estados Unidos se estableció cuando los Viatorianos canadienses llegaron a Bourbonnais, Illinois en 1865, para trabajar con los católicos franceses del área del río Kankakee. La Provincia de Chicago se fundó en 1882”. (Colegio San Viator, Proyecto Educativo Institucional, 2020; p. 6).

En las memorias de la Congregación de los viatorianos en el mundo y más específicamente en la Provincia de Chicago (EE.UU.) a la cual pertenece la Fundación de Colombia, se encuentra las crónicas sobre la llegada de los primeros religiosos viatorianos en salir a Suramérica en Colombia. El PEI de la institución educativa ha incorporado esta historia así:

Dentro del proceso de expansión de la Comunidad de los Clérigos en el mundo, en el año de 1961, llega al país una misión de tres religiosos sacerdotes norteamericanos, quienes, invitados por la Iglesia, en cabeza del Cardenal Luis Concha Córdoba (Arzobispo de Bogotá), reciben el apoyo para que empiecen su labor en la ciudad de Bogotá. Con ello se dio inicio a la Fundación de Colombia. En febrero de 1963, abren las puertas a los primeros alumnos sobre los terrenos de la antigua finca La Filomena, dando inicio a la construcción de las instalaciones bachillerato, graduando el 25 de agosto de 1968 la primera promoción de bachilleres viatorianos.

Siguiendo con la tradición del fundador, los viatorianos en Colombia colaboran como educadores en la fe en el Colegio san Viator de Bogotá, y ahora en el Colegio San Viator de Tunja. De igual manera se dedican al servicio de los altares en las Parroquias de Santa Inés de Guaymaral y de San Viator en Bogotá. En enero de 1977 el colegio es ampliado en sus instalaciones dando apertura a la sección primaria. Para el año de 1988 se graduó la primera promoción de bachilleres, que hicieron su formación desde primero hasta once. Con la Ley 115 de 1994 la institución dio inició al nivel de Transición, ampliando los niveles de formación. (Colegio San Viator, Proyecto Educativo Institucional, 2020; p. 7)

Con el paso de los años el Colegio San Viator ha sido distinguido con galardones por su trayectoria, mejoramiento y coraje en la educación colombiana; además en la continuidad de su crecimiento no solo en la infraestructura y procesos educativos, sino en la incorporación de Modelos de gestión organizacional que le ha permitido estar en lugares destacados de la educación privada en el país:

A los 40 años de servicio fue reconocido con la Condecoración José Acevedo y Gómez en el grado de Gran Cruz, por el Honorable Concejo de Bogotá, y la Orden Cruz de Comendador, por la Cámara de Representantes, en exaltación a la labor educativa en favor de la niñez y juventud Bogotana y la

mención especial por la Secretaría de Educación del Distrito, por su esfuerzo en pro del mejoramiento institucional.

En el 2002 continuó ampliando su capacidad y se hizo apertura del grado de Kínder. Para 2004 inicia el proceso de certificación en la Excelencia, alcanzando el acceso al primer nivel en el Modelo Europeo de Calidad, *European Foundation for Quality Management* (en adelante EFQM). El 2012 fue el año en que se inició la modalidad mixta, generando cambios en infraestructura, nuevos recursos tecnológicos y bilingüismo en toda primaria.

Seguidamente el 2013 año en el que se inicia con la implementación del programa de escuela primaria (PEP). Un año más tarde se amplió la oferta de servicios de apoyo, aulas especializadas, nuevas disciplinas deportivas, espacios extracurriculares y recursos para el bienestar. Hoy el colegio está recertificado en el cuarto nivel del modelo EFQM y hace parte de los colegios del Mundo del Bachillerato Internacional al tener oficialmente la autorización para ofrecer la escuela primaria, años intermedios y el diploma. A la fecha ha graduado a más de 4800 estudiantes, que promueven el sello Viatoriano en el país. (Colegio San Viator, Proyecto Educativo Institucional, 2020; p. 8-9).

Posteriormente, en el PEI del Colegio San Viator se mostrará los fundamentos esenciales a tener presentes, con relación a la misión de la institución en donde se señala unos propósitos muy humanistas y de valores evangélicos:

El Colegio San Viator Bilingüe Internacional promueve la educación de damas y caballeros con identidad, fraternidad, trascendencia y formación en la fe católica, a través de un proyecto educativo Bilingüe con perspectiva internacional, formando ciudadanos del mundo gracias a un equipo docente y administrativo calificado, comprometido con el logro de los objetivos estratégicos, el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la gestión de la cultura de la excelencia, contribuyendo a la construcción de una sociedad mejor. (Colegio San Viator, Proyecto Educativo Institucional, 2020; p. 9).

En cuanto a la visión de la institución educativa señala una perspectiva que lleva al desarrollo del ser humano en un mundo globalizado como el que se vive actualmente:

El Colegio San Viator Bilingüe Internacional en el año 2021 será reconocido como una institución educativa de calendario B, que fomenta los principios y valores Viatorianos, por medio de una educación humanista y espiritual, Bilingüe con perspectiva Internacional, de calidad educativa, con compromiso social y ambiental, que trabaja por el mejoramiento de sus procesos, su infraestructura, sistemas de información y comunicación, impulsando el desarrollo profesional de su talento humano, lo que nos permitirá asumir los nuevos retos y consolidar la cultura de la excelencia. (Colegio San Viator, Proyecto Institucional Educativo, 2020; p. 9).

De igual forma el Colegio San Viator cuenta con unas bases filosóficas que orientan en la formación a la comunidad educativa Viatoriana en Colombia que nos enuncia lo siguiente:

Pertenecer a nuestra institución significa identificarse con la filosofía de los Clérigos de San Viator “Anunciar a Jesucristo y su evangelio, suscitar comunidades en las que se viva, se profundice y celebre la Fe”; sus principios, los fundamentos cristianos de la Iglesia Católica y la participación de una comunidad global que comparte valores en búsqueda de individuos que trabajan por la creación de un mundo y más pacífico. El colegio en el despliegue de su proyecto busca generar una educación de alta calidad, brindando a todos, un desarrollo profesional continuo, que contribuye a la generación de un clima que irradie la Fe, los valores y atributos del perfil de comunidad de aprendizaje de la organización del bachillerato organizacional.

Busca guiar a los estudiantes, a través del aprendizaje de valores, que los haga de mente abierta, conscientes de la condición que los une como seres humanos, responsables, preocupados por su planeta y la conciencia por un mundo más humano; que sean constructores de una sociedad diferente, promotores de paz y conciliación, de mente abierta, competentes, capaces de responder a los retos de la cotidianidad y las necesidades de un contexto globalizado. (Colegio San Viator, Proyecto Institucional Educativo, 2020; p. 10)

Asimismo, en el Colegio San Viator se evidencian unas creencias institucionales y unos principios que ayudan a la comunidad educativa Viatoriana a reflexionar sobre su experiencia de fe en su vida y lo que cada uno puede aportar con sus esfuerzos en la sociedad y el mundo postmoderno de hoy. A continuación, se muestran estas creencias y principios de la institución:

Creemos en una educación basada en principios de calidad, formando Viatorianos con identidad, responsabilidad social y capacidad para responder a las exigencias del mundo. Creemos que cada miembro de la comunidad educativa, en su proceder proyecta y da testimonio de su formación de valores. Creemos que los estudiantes son niños, niñas y jóvenes que manifiestan amor, respeto y son dados al cambio de actitudes. Creemos que los estudiantes se pueden destacar como seres integrales y agentes de cambio.

Creemos que el buen manejo del tiempo libre por medio de actividades deportivas, lúdicas y culturales, contribuye a la formación integral del estudiante. Creemos que al estudiante se le debe permitir tomar sus propias decisiones, para que alcance un alto nivel de autonomía e independencia. Creemos que el aprendizaje es exitoso cuando se respeta el ritmo individual. Creemos que el estudiante viatoriano posee un alto nivel académico que le permite desenvolverse en cualquier contexto profesional. (Colegio San Viator, Proyecto Institucional Educativo, 2020, p. 10-11)

La perspectiva formativa en la institución dirige a los individuos a comprenderse como seres históricos, comunitarios, definidos por preceptos y un proyecto de educación variable apto para cambiar su contexto. Con este enfoque el San Viator ofrece y persigue una educación de excelencia, en la que se facilite un aprendizaje a los niños, adolescentes arquitectos de una sociedad a la cual atiendan a los requerimientos de un mundo postmoderno que avanza a pasos enormes. Como colegio de comunidad religiosa, se impulsan ambientes de discernimiento que apoyen a la edificación de los hombres y mujeres que en su día a día manifiestan estos fundamentos viatorianos como son:

La Identidad como principio que interesan a estudiantes que siguiendo la guía de padres y maestros, exploren todos los caminos posibles, en la construcción de su identidad, alcanzando en su proceso el incremento de su desarrollo intelectual, físico, afectivo y espiritual; estudiantes que apoyen la consolidación de un proyecto personal, su autoestima y capacidad de adaptación con el mundo que les rodea. Se espera que sus juicios los lleven a determinar su papel en la historia, construyendo una escala de valores que les permitirá enfrentar los cambios con entereza y decisión. En este sentido, la reflexión, la capacidad crítica, la autonomía y el liderazgo, será una constante, dando un sello al Viatoriano en la reflexión y la acción. (Colegio San Viator, Proyecto Institucional Educativo, 2020, p.11)

También la fraternidad como uno de los principios que invitan a la hermandad y la buena relación entre los seres humanos construida en el respeto, la solidaridad y en la empatía de los unos con los otros. Por ello, la institución educativa Viatoriana tiene este fundamento que se evidencia así:

De esta manera el principio de la Fraternidad lleva al estudiante Viatoriano a comprender, valorar, generar o modificar los procesos de interacción humana en que se desenvuelve, ejecutándolos con respeto, dinamismo y capacidad de servicio. La fraternidad es una constante relación natural con los semejantes, dando lo mejor de sí y comprometiéndose frente al grupo al que se debe. Vive una experiencia positiva en el hogar como grupo primario y el colegio como comunidad secundaria asumiendo un rol que despierta en él, el sentido de pertenencia social y le aporta bases para la construcción de su realidad. Convivir con otros constituye una razón primordial en su adaptación.

Integrarse a los demás garantiza su capacidad para compartir, comunicarse, dar y tolerar cuando sea necesario. Promueve la objetividad, la conciencia de justicia y el sentido crítico, como herramientas claves en la relación con los demás, aceptando a otros como son, con sus limitaciones y cualidades. El Viatoriano se forma como un agente dinamizador, capaz de entender su realidad y los factores que intervienen, utilizándolos como herramientas de crecimiento y perfeccionamiento. Valora y es generoso con sus semejantes, estando dispuesto a colaborar cuando las circunstancias lo exijan. El compartir con otros le permite ser crítico frente a los fenómenos sociales, permitiéndole actuar con justicia y entendimiento de las condiciones de los demás. Cree en un mundo mejor, respetuoso de su patria y de sus instituciones, dispuesto a participar de sus procesos de cambio. (Colegio San Viator,

Proyecto Institucional Educativo, 2020, p. 11-12).

Por último, la trascendencia entendiéndose como un concepto que va adelante o que se encuentra en lo alto de delimitado límite. En este caso aquí como pilar de la organización educativa nos hace relación a aquello que se descubre más allá de la conciencia, arriba de sus fines naturales. Por ende, en un principio, la palabra se enlaza a la naturaleza de lo divino y su conexión con el mundo. Entonces en el PEI se habla de ella lo siguiente:

De igual forma encontramos en nuestra formación de valores a la Trascendencia como el principio en donde el estudiante Viatoriano como ser humano participa de una doble dimensión, una terrena y una espiritual, en consecuencia, está comprometido con el fortalecimiento espiritual y social. La vida espiritual lo acerca a Dios, reflejándose en sus acciones, su capacidad para dar, el concepto de justicia y libertad en la búsqueda de la trascendencia. Fomenta los derechos humanos, siendo constante el respeto a la vida, el amor, la paz y la convivencia pacífica. Contribuye en su entorno, a la promoción de los valores humanos y de Fe, aportando con su actitud y esfuerzo personal a la transformación de la sociedad. (Colegio San Viator, Proyecto Institucional Educativo, 2020, p. 12).

Hoy el Colegio San Viator es bilingüe y calendario B, ha promovido desde sus inicios la identidad, la fraternidad y la trascendencia en todos los niños, niñas y jóvenes. Una amplia gama de logros intelectuales, sociales y deportivos le han valido un lugar muy respetado en la historia y decenas de reconocimientos en el sector de la educación del país. (Colegio San Viator, Proyecto Institucional Educativo, 2020, p.12)

En definitiva, los contextos históricos de estas dos instituciones educativas ubican y dan paso a mirar los antecedentes institucionales que llevarán a ir planteando la necesidad de la investigación que se quiere realizar en beneficio del liderazgo de ambas organizaciones educativas.

1.3. Antecedentes Institucionales de los Colegios Participantes

Como se pudo evidenciar en el apartado anterior, el Liceo Moderno Walt Whitman solo ha tenido una generación de directores fundadores a su cargo, el de la Rectora Irma Lilia Gacha y el Director Administrativo Luis Felipe Méndez. En sus 37 años de gestión se ha presenciado una alta rotación de docentes y una poca rotación de coordinaciones académicas y convivenciales. Estos últimos, son el soporte táctico de los dos líderes principales, por ende, son personas fundamentales en el desarrollo diario de las actividades, en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI), en la participación del diseño del modelo pedagógico y en la comunicación con los docentes y padres de familia entre otros.

Sin embargo, hace tres años la Dirección a cargo de Irma y Felipe decidió ampliar su grupo directivo con la llegada de sus dos hijos; María Camila Méndez, Administradora de Empresas; y David Felipe

Méndez, Ingeniero Industrial y Magister en Administración de Negocios. La primera encargada de la Dirección de Proyectos Educativos y Estrategia, y, el segundo encargado de la Gerencia Administrativa y Financiera. Son ellos la generación que por primera vez llega a la institución con el fin de suceder a los líderes fundadores que son al mismo tiempo sus padres.

María Camila y David Felipe llegan a la institución ante la necesidad de proyección y fortalecimiento de las áreas financieras y administrativas, formando el Área de Mercadeo, Estrategia y Comunicación, liderando nuevos proyectos pedagógicos, estableciendo protocolos institucionales y trabajando de la mano con las coordinaciones académicas y convivenciales para llevar a cabo el Proyecto Horizonte 20-20.

Es necesario, para términos de esta investigación, tener en cuenta que el proceso de cambio en la dirección entre padres e hijos del Liceo Moderno Walt Whitman no se ha realizado de manera formal, pues, no ha existido algún documento que mencione o guíe a los líderes sobre la manera de llevar a cabo este proceso de una manera estructurada.

Por otro lado, de acuerdo con la reseña histórica del Colegio San Viator, se evidencia la existencia de distintos Rectores en el liderazgo institucional. Hasta el día de hoy, es decir en sus 57 años de existencia, el rol de rector ha sido ejercido por seis religiosos. El cargo de rector en el Colegio San Viator es nombrado por el Padre Superior Provincial y su Consejo Provincial en la provincia de Chicago. Este nombramiento lo hace únicamente este ente dentro de la Congregación religiosa, por consiguiente, no existe un protocolo o algún lineamiento específico para llevar a cabo esta designación. Cuando se acerca el periodo final del religioso que está en el cargo de la rectoría, el Padre Superior Provincial envía una circular informativa exhortando a toda la comunidad religiosa con el fin de que los interesados y los que cumplan con el perfil jerárquico, puedan postular sus hojas de vida para ser estudiadas. En seguida, se fijan las entrevistas respectivas con los posibles candidatos a la rectoría del colegio.

Una vez es elegido el rector, tiene total autonomía de elegir a su equipo directivo y demás colaboradores en su nuevo periodo. El tiempo cronológico de su mandato es de tres años con derecho a ser reelegido nuevamente de acuerdo con el criterio del Padre Superior Provincial y su Consejo. En la historia de este legado, se ha presenciado la dirección de religiosos que han durado en el cargo de rectores por tres trienios consecutivos.

Igualmente, se ha percibido que, a lo largo del tiempo, no ha habido un proceso de empalme entre el líder saliente y el entrante. Se han nombrado los nuevos rectores justo sobre el tiempo para asumir sus funciones respectivas, por esto no hay un tiempo establecido para su respectivo acople y desarrollo de su proceso de tareas correspondientes a el cargo que asume.

Adicionalmente, una aproximación inicial al trabajo de campo, a través del diálogo con docentes que llevan varios años en el colegio, se percibe que cada rector o líder tiene el propósito de servir y a la vez, dejar su sello personal en la organización. Es decir, en los últimos años se ha observado que el nuevo

rector desea realizar sus propios proyectos desde una visión personal y no se da continuidad a algunos proyectos o procesos que deja iniciados su predecesor. Por lo tanto, los objetivos y las expectativas que tiene la organización educativa se frenan y deben reorganizarse de acuerdo con los propósitos y la visión del nuevo rector. Asimismo, se ha presentado el caso de personas que no desean dejar el cargo de la rectoría en el periodo establecido, emprendiendo acciones por cuenta propia, como, por ejemplo, dirigirse al Padre Superior Provincial con el fin de que los reelija por un nuevo periodo, incumpliendo con el proceso de convocatoria que el mismo Padre Superior Provincial propone y convoca en la actualidad dentro de la congregación religiosa y de la comunidad educativa en general.

Sin embargo, a pesar de las posibles dificultades que se derivan de las situaciones anteriormente descritas, también se han observado proyectos que continúan a mediano y largo plazo sin ser interrumpidos y que continúan beneficiando a la institución por la calidad de su propuesta y el impacto que generan en la comunidad religiosa, padres de familia y estudiantes.

1.4. Convergencias entre los antecedentes de ambas instituciones

Al realizar el análisis sobre las similitudes en los antecedentes institucionales de los colegios Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator, se demuestra que el proceso de cambio de rector (o de directivos) de ambas instituciones no siempre está antecedido por un recurso de preparación que guíe, oriente o dirija el momento en el que un nuevo líder ocupa el cargo de otro que lo está dejando. Por el contrario, se observa que este proceso se realiza de manera interna en cada institución. Asimismo, se ha visto que las personas que suceden el cargo son del mismo núcleo familiar o comunidad religiosa. De ahí la necesidad de crear unos lineamientos o protocolos para el cambio de la rectoría en los colegios.

1.5. Antecedentes de Investigación

En el rastreo de antecedentes de investigación se encontró bibliografía que aborda temas relacionados con los desafíos del liderazgo en instituciones educativas colombianas, la necesidad de que las personas que asumen la dirección mantengan un liderazgo a la vanguardia, consciente de los cambios de épocas, tendencias y retos que vive el mundo en la actualidad, con el fin de ser ejemplares inspiradores de cambio. Así lo menciona el texto *Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegio*;

La posición directiva en las instituciones educativas se encuentra bajo el yugo implacable del cambio de época. El ejercicio de un liderazgo activo, inspirador y transformador está al orden del día, asumir ese compromiso por parte de quienes son elegidos como líderes, en este caso los rectores de colegios, ha permitido marcar huella y transformar tendencias. (Restrepo y Restrepo, 2020, p.2)

En el campo de la Administración, se encuentra literatura que soporta esta idea en organizaciones empresariales más no en instituciones educativas. Por ejemplo, Cardona y Rey (2008) establecen que “En la mayoría de los casos, en especial de las empresas que han mantenido su éxito a lo largo de los años, se trata de un liderazgo asociado a una misión –también denominada credo, principios corporativos, valores, etc.” (p. 5).

El rastreo de antecedentes reveló que se han producido avances en relación con las temáticas de gobierno corporativo y cambio en cuanto a normas, procesos y buenas prácticas que se plantean en organizaciones con el fin de mantener la calidad y sostenibilidad de la institución. Sin embargo, son muy pocos los estudios que se refieren a gobierno corporativo y cambio para instituciones educativas en general y más aún de educación básica y media. Tal como lo postula el libro *Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia*:

Este debate, al cual Colombia no resulta ajena, ha originado la actualización del Código de Mejores Prácticas para empresas listadas en bolsa y ha impulsado programas para el desarrollo de buenas prácticas en Pymes, y empresas familiares. Estas iniciativas no podrán generar un impacto sostenible e integral en la vida empresarial, en la competitividad y en la forma misma de construir empresas, si no se incluye el eje fundamental de la academia y las instituciones que la desarrollan (Restrepo, Trujillo & Guzmán, 2012, p.17).

En el mismo sentido, diversos autores abordan percepciones relevantes apropiadas para tener en cuenta el proceso de cambio en micro, pequeñas y medianas empresas familiares en el contexto colombiano:

En dichos datos también se muestra una tasa de mortalidad en las empresas familiares del 70% en la transición de la primera a la segunda generación, y menos del 10% pasan a la tercera, cifras que son preocupantes por sus efectos adversos en la economía del país; de ahí que las empresas familiares se encuentren en alto riesgo de desaparecer, en razón de que los empresarios no saben ni a quién ni cómo entregar el mando. (Arenas & Rico, 2014, p. 253).

De hecho, se encontraron investigaciones referentes a instituciones educativas de educación superior que resaltan la poca implementación de protocolos en el proceso de cambio, lo que ha llevado a que este sea difícil de ejecutar en las universidades de Estados Unidos. En este caso, las premisas de cambios se basan en principios de empresas corporativas para mantener las mejores prácticas en el proceso de cambio (Clunies, 2004, p.3).

Como se pudo demostrar, existe material bibliográfico sobre temas como el liderazgo, el cambio y sostenibilidad. Sin embargo, en esta búsqueda inicial se observó escasez de bibliografía al hablar de los contextos específicos de la presente investigación. Es decir, instituciones educativas familiares e

instituciones religiosas en Colombia. Esto puede deberse a que buena parte de las discusiones relacionadas a las problemáticas de cambio y liderazgo en instituciones educativas se han circunscrito a instituciones de educación superior y a los sistemas educativos de países europeos y norteamericanos.

1.6. Descripción del problema

La evolución que percibe el mundo hoy con la tecnología, las telecomunicaciones, los nuevos saberes, la economía, la gestión del conocimiento y de la innovación, dan lugar a un contexto altamente competitivo en donde todas las empresas se ven obligadas a estar a la vanguardia, innovar y mejorar en sus procesos para así poder permanecer en el mercado. Las instituciones educativas, así como cualquier otra empresa, no son la excepción. Como lo menciona Oppenheimer (2005), ellas también están en riesgo de desaparecer al no reinventar su propuesta educativa dejando atrás la tradicionalidad que ha caracterizado por años a la pedagogía latinoamericana. Este postulado no es ajeno al sector educativo privado. Es decir, se hace notorio el requisito de generar y poner en marcha nuevos protocolos que ayuden a la sostenibilidad y estabilidad de los colegios de Colombia.

Surge la necesidad entonces, de dar paso a las nuevas generaciones, con el ánimo de renovar, de cambiar procesos que podrían considerarse obsoletos y crear una nueva versión de lo que ya está. Sin embargo, no todas las empresas ni instituciones educativas afrontan este proceso de manera exitosa, pues, si bien todo lo descrito anteriormente es necesario en el mundo de hoy, también es justo resaltar el valor que tienen las generaciones pasadas en donde su experiencia es invaluable para la gestión de la organización. Es en este proceso de cambio de las generaciones anteriores, más específicamente de los directivos que ya han cumplido con un ciclo importante dentro de la institución, en donde se hace difícil transferir el conocimiento a las nuevas generaciones a la vez que se aplican herramientas necesarias para no impactar a la comunidad escolar en sus motivaciones, intereses, relaciones o percepciones. Así como en la organización, estrategia y administración de recursos que dan lugar a la sostenibilidad de estas instituciones.

Es así como nace la preocupación por mantener la solidez organizacional al pasar de los años y de las nuevas generaciones, lo que implica un trabajo responsable de cambio generacional por parte de los antiguos y nuevos líderes. Esta será la manera conveniente de reducir la incertidumbre y desequilibrio de los colegios ante la inminente llegada de los nuevos directivos, y que según los argumentos presentados puede ser clave para asegurar la existencia de la organización en el tiempo.

En el caso específico de las instituciones educativas participantes en la presente investigación, se evidencia la problemática de alta rotación de rectores en el Colegio San Viator por motivos de traslados de los religiosos, los períodos de gobierno cumplidos u otras causas ajenas o circunstanciales que pueden

presentarse como enfermedad, muerte, entre otras; lo cual tiene una afectación en la continuidad de los procesos. Por otra parte, es evidente la necesidad de investigar la manera de asegurar la sostenibilidad del Liceo Moderno Walt Whitman anticipándose al cambio generacional que se avecina.

En síntesis, el problema de investigación en este entorno del mejoramiento organizacional educativo, en conexión con el liderazgo directivo y la sostenibilidad en momentos de cambio generacional, se busca evitar la fractura en los diferentes procesos de la institución con toda la comunidad educativa, contando con las herramientas necesarias para realizar este proceso de una forma completa y exitosa.

Por consiguiente, y dada la escasa bibliografía encontrada referente al tema, se pretende generar teoría sustantiva o de rango medio, aplicable al contexto, acerca de las mejores maneras para lograr procesos de cambio que sean exitosos para las organizaciones educativas. De acuerdo con la contextualización presentada y teniendo en cuenta el vacío de conocimiento en la literatura rastreada se plantea la siguiente pregunta:

1.7. Pregunta de Investigación

¿Cómo realizar un cambio en la dirección de los colegios privados participantes asegurando la sostenibilidad de sus procesos a partir del ejercicio del liderazgo directivo?

1.8. Preguntas Asociadas

1. ¿Cómo es el liderazgo directivo en el Colegio San Viator y el Liceo Moderno Walt Whitman?
2. ¿Cuáles son los retos de sostenibilidad que enfrenta cada institución participante?
3. ¿Qué necesidades tiene cada institución en el proceso de cambio en la dirección desde la perspectiva de la sostenibilidad?
4. ¿Cuál sería la herramienta (protocolo, plan, lineamiento o políticas) para un efectivo proceso de cambio en la dirección de la institución educativa?

1.9. Objetivo General

Favorecer el cambio en la dirección de los colegios privados participantes asegurando la sostenibilidad de sus procesos a partir del ejercicio del liderazgo directivo.

1.10. Objetivos Específicos

1. Describir el liderazgo directivo en el Colegio San Viator y en el Liceo Moderno Walt Whitman.

2. Reconocer las necesidades de cada institución para el proceso de cambio en la dirección desde la perspectiva de la sostenibilidad.
3. Identificar los retos de sostenibilidad que enfrenta cada institución participante.
4. Aportar elementos de análisis para el diseño de una política institucional para un efectivo proceso de cambio en la dirección.

1.11. Justificación

La continuidad en el tiempo de las diferentes instituciones educativas, en este caso de naturaleza privada tanto familiares como confesionales católicas de orden religioso, requieren reflexión y claridad sobre procesos que inciden en el liderazgo directivo, como el cambio de rector. Si bien, con respecto a las instituciones de congregaciones religiosas católicas en el cual hay un órgano directivo encargado de nombrar la persona que suceda al rector que esté liderando en el momento la organización, es necesario comprender cómo llevar este proceso de manera estratégica.

Es notable que la conveniencia y relevancia social del presente estudio para las dos instituciones participantes (Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator) radican en la posibilidad de que permanezcan en el tiempo para brindar el servicio educativo acorde con su filosofía institucional. En esta línea, los resultados del estudio pueden contribuir a que otras instituciones, especialmente privadas, puedan reconocer estrategias o directrices para realizar de manera más adecuada el cambio de rector(a) o de otros cargos directivos. E incluso puede servir de inspiración para que las instituciones diseñen sus propias estrategias o políticas para el cambio en la dirección.

Es decir, el propósito de este trabajo de investigación es el de contribuir específicamente a una gran necesidad que tienen estas organizaciones educativas privadas en los dos contextos expuestos anteriormente, definiendo unos lineamientos o políticas para el cambio en la dirección cuya intención es la de sostener el liderazgo y los procesos en la organización educativa y evitar algún traumatismo en dichas instituciones. Es decir, favorecer el proceso de cambio en la dirección de la institución.

Por lo tanto, se espera que el estudio contribuya al fortalecimiento de los servicios educativos que ofrecen las instituciones participantes aportando al mejoramiento continuo de la calidad educativa para sus comunidades educativas y en consecuencia posicionando a estas dos instituciones en lugares privilegiados en la región y en el país.

De acuerdo con lo anterior, es importante que cada institución identifique cuáles son esos retos que afectan la sostenibilidad y a la vez es oportuno proponer unas habilidades que beneficien la sostenibilidad en la organización educativa desde el liderazgo para el cambio. Al efectuar este trabajo de investigación, se espera que estas políticas o lineamientos generen una mejora al interior de la institución disminuyendo el impacto del cambio directivo en los colaboradores.

De igual manera esta propuesta permite que los colegios privados implementen, progresen y desarrollen la necesidad responsable en el liderazgo institucional educativo sostenible en el tiempo, entregando lo mejor de cada organización en el servicio a nuestros beneficiarios.

En cuanto a la viabilidad financiera, el presente estudio es factible, ya que representa un costo pequeño en su ejecución, ya que su desarrollo y evaluación se realizará dentro de las instituciones educativas y con el apoyo de las directivas, por un lado, el grupo familiar del Liceo Moderno Walt Whitman y por el otro, la Congregación Religiosa del Colegio San Viator. También se cuenta con los requerimientos necesarios por parte de los investigadores para el éxito del trabajo investigativo a desarrollar.

Acerca de las implicaciones prácticas del estudio, a corto plazo se espera proporcionar lineamientos o protocolos que favorezcan al proceso de cambio en la preparación y el aprendizaje de toda la comunidad educativa en el liderazgo de la institución, y a largo tiempo con el perfeccionamiento de resultados en la consecución de los diferentes proyectos marchando dentro de las instituciones educativas y a la vez sosteniéndolos hasta su culminación.

Con lo anterior, estos nuevos lineamientos generarán, en el espacio educativo, nuevos estudios que trasciendan las organizaciones educativas vinculadas con el tema del liderazgo y que beneficie la sostenibilidad de una institución en cuanto el cambio en las rectorías de instituciones educativas privadas de origen familiar o de una congregación religiosa; el cual es un tópico de estudio escasamente abordado.

El liderazgo educativo en las instituciones privadas tiene una incidencia en su permanencia y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Para los colegios que son organizaciones familiares, trascender en el tiempo es preservar un legado. Y para los colegios que corresponden a organizaciones religiosas de tipo confesional católica, permanecer en el tiempo es continuar formando en valores y virtudes cristianos a las nuevas generaciones.

2. MARCO TEÓRICO

Con el tema de investigación ya delimitado según las necesidades de los colegios Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator para beneficiar el cambio de dirección y la sostenibilidad educativa desde el liderazgo directivo escolar, corresponde definir el sustento conceptual para solucionar el problema de investigación planteado. A partir de la pregunta de investigación planteada, se establecen entonces los siguientes constructos que se consideran relevantes para el desarrollo de este trabajo de investigación: liderazgo directivo escolar, sostenibilidad, liderazgo para la sostenibilidad educativa y cambio de dirección en instituciones educativas. A continuación, se expone la literatura rastreada:

2.1. Liderazgo

Con respecto a la revisión de la literatura que aborda el presente tema, sobresale el concepto de liderazgo directivo, en este caso ligado al ámbito educativo. Se desarrollará el concepto de liderazgo, antes de precisar lo que realizan o no los directivos líderes escolares en el diario de sus labores.

El liderazgo, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia (2019), remite a la palabra “liderato” que significa condición de líder, igualmente señala que la palabra líder proviene del inglés “*leader*”, que significa guía, por lo tanto, liderazgo es asignado a una persona a la que un grupo sigue y le reconoce como jefe u orientadora.

Con esta definición se puede indicar mínimo dos condiciones para que una persona logre ser considerado líder, inicialmente debe ser reconocido como tal por su equipo de trabajo; lo que denota que ha de figurar con una legitimidad, la que no es concedida, en primera solicitud, en función de una designación, sino que procede de la seguridad que genera. Otra situación es contar con una comunidad de personas que son las que le conceden la legitimidad y posteriormente surge la función del líder, la facultad para guiar y dirigir (Sánchez y Barraza, 2015).

Acerca del concepto de liderazgo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura señala:

La palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”. El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. De allí la cercanía o familiaridad del término con otros como “héroe” o “rey”. (Rojas y Gaspar, 2006, p. 16)

El líder directivo por ser persona debe proceder como tal. Este se mueve dentro de la acción humana, competente para persuadir a sus colaboradores de que el resultado que presenta es el mejor, en suma, un líder que ejerza el liderazgo dentro de una organización debe tener una intensa dosis de

humanismo. Como lo plantean Rojas y Gaspar (2006), liderazgo es el arte de encaminar seres humanos en torno al futuro y los/las líderes son personas (grupo de personas) capaces en el arte de guiar hacia el futuro. Seguidamente estos líderes son personas o conjunto de personas cualificados en el arte de orientar una colectividad en la edificación de un futuro anhelado por/para esa colectividad.

Se puede expresar que el liderazgo es un concepto que, en los diferentes escenarios teóricos e ideológicos dominantes, apunta normalmente a los alcances que suscita el líder en diferentes ambientes sociales. El liderazgo es percibido como la expresión sobre los individuos y comunidades, de una particularidad enérgica y compasiva, con un potencial orientador y convincente.

Al respecto, Hellriegel (2005), expresa que, el liderazgo es una “relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos” (p. 418).

Para comprender la evolución del concepto de liderazgo, conviene retomar los postulados de Gerth y Mills (1984) expresan que: “es una relación entre el líder y el seguidor, en la cual el líder influye más de lo que es influido: a causa del líder, los seguidores actúan o sienten en forma diferente de lo que ocurriría de otro modo” (p. 373). Nótese que en esa visión del liderazgo la acción de dirigir recae en una sola persona. Sin embargo, en el campo educativo, el liderazgo distribuido (Leithwood, 2009) ha tomado mucha más fuerza por el desgaste que produce el liderazgo unipersonal y porque es menos efectivo ya que la visión de una sola persona resulta limitada para tomar decisiones.

Así mismo, anteriormente se consideraba el liderazgo como “un atributo específico de la personalidad, un rasgo de la personalidad que algunas personas poseen y otras no, o al menos que algunas adquieren en alto grado y otras escasamente” (Gibb, 1960, p. 57). No obstante, en la actualidad, otros autores como Leithwood (2009) y Johaneck (2020) consideran que es una capacidad que puede ser desarrollada intencionalmente.

En la exposición sobre el liderazgo divulgada por Gibb (1960), se hacía referencia al liderazgo como una capacidad que emerge ante un encargo social cuya aceptación está sujeta a una serie de destrezas y cualidades, incluso anticipadamente, a las específicas situaciones sociales donde se encuentre uno o varios entornos de conflictos por solucionar. La persona podrá ocupar o alcanzar el rol de líder conforme al objetivo de la comunidad que proyecte para obtenerlo, pero además es conveniente acentuarlo de acuerdo con la facultad de que esté provisto para determinarlo.

Como se mencionó previamente, con respecto al liderazgo escolar, Leithwood lo define como un proceso y una acción. En tal sentido asume el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar en otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20).

La perspectiva de Leithwood invita a pensar en la tarea de liderazgo y a comprender que esta logra ser efectuada por individuos que ejercen diversos encargos en la organización educativa. Es posible

encontrar líderes formales; es decir, personas que desempeñan puestos concretos de mando, por lo cual solo son líderes legítimos en la medida que ejercen efectivamente esas labores. Los quehaceres del liderazgo pueden efectuarse de varias formas, dependiendo del líder particular, del entorno y de la clase de fines que se pretenden. La aproximación al concepto de liderazgo implica reconocer algunos aportes que ayudan a comprender este término ya que es polisémico y complejo.

2.1.1. Liderazgo Directivo Escolar

El liderazgo directivo se ha concebido esencialmente como la habilidad de influenciar sobre las demás personas, de forma que ellas logren obtener políticas planteadas como propósito para su labor. Esta influencia no es cimentada en el poder o la fuerza y se puede ejecutar en diferentes campos, especialmente en el ámbito organizacional. Cuando el liderazgo de dirección se basa en el análisis y la colegialidad contribuye a movilizar a la organización hacia una visión compartida, y esto contribuye a que todos los esfuerzos, en conjunto, vayan orientados a un mejoramiento de los aprendizajes de la comunidad educativa, es decir, se estaría comunicando un liderazgo directivo o escolar efectivo.

Al respecto Calero (2005) señala que “tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial” (p.284).

En el liderazgo directivo escolar se debe tener en cuenta que este guía, orienta y estimula a sus colaboradores y grupos de trabajo, en dirección a un enfoque articulado con los valores del PEI, encauzándolos con destino a elevados estándares de desempeño y favoreciendo un clima de trabajo propicio para la organización educativa (Leithwood, 2009). De igual forma, en la actualidad se puede asegurar que la acción de la dirección en una institución escolar es una de las columnas primordiales sobre la cual se afirma toda la dedicada y aplicada organización del establecimiento desde el adelanto curricular hasta la innovación, presupuesto y evaluación.

Cuando se habla de liderazgo se realiza hincapié específico en el liderazgo directivo que se muestra en las organizaciones educativas. Al respecto Bolívar (2010) enuncia que “la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora” (p.21).

Se ratifica que en las organizaciones educativas el proceso de liderazgo se ejerce desde los diferentes grupos de trabajo y que ciertamente todo el colectivo educativo puede contribuir a los distintos propósitos institucionales.

En síntesis, el liderazgo es un concepto relevante en este trabajo de investigación, aún más cuando se relaciona con la persona del rector(a) que es quien encabeza el equipo directivo en las instituciones participantes.

Desde la perspectiva de Johanek (2020) los directivos constituyen auténticos líderes educativos cuando desarrollan una amplia capacidad de escucha que les permite aceptar las críticas, valorar los comentarios de los colaboradores y acoger ideas de mejoramiento y progreso para la institución educativa. Precisamente un directivo, por ser humano, debe proceder como ser humano, con una disposición de servicio hacia los demás, dejando de lado su postura jerárquica. Las dos particularidades hacen parte de los rasgos del directivo como parte de su esencia y como competencia para proporcionar el cuidado a los otros. Los grandes líderes, quienes logran lo mejor para la mayoría de la gente, saben que dirigir es servir. Ellos descubren las necesidades de los otros y luchan para que se desarrollen con su potencial. Así, para lograr alcanzar los objetivos que comprenden el liderazgo directivo escolar, estos líderes han de conseguir una muestra sencilla como la de organizar las acciones de forma correcta. Los directivos de los colegios son homólogos de los gerentes o empresarios de compañías, directores de acciones; simbólicamente personifican a los directores de una orquesta, por tanto, la batuta ha de rotarse con extremo cuidado para no afectar la armonía.

De allí el reciente interés de la comunidad internacional por estudiar las diferentes prácticas de liderazgo directivo. En el 2009, surgió el informe de liderazgo de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante OCDE, 2009), que subraya en su prólogo lo siguiente: “el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía y concentración en los resultados educativos y escolares ha hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares”. (p.3).

De 2006 a 2008, la OCDE efectuó una investigación sobre liderazgo escolar en varios países europeos, como Australia, Nueva Zelanda. Producto de la indagación proponen cuatro campos de acción para la mejora escolar. Estas acciones, consideradas en conjunto, aportan para optimizar la praxis del liderazgo escolar que implica:

1. (Re) definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
2. Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
3. Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
4. Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados.

En definitiva, Leithwood manifiesta que hay otros asuntos donde el liderazgo consiste en concentrar la energía y establecer una secuencia de características eficaces. Por ello él enuncia cinco ideas esenciales (Leithwood, 2009) sobre el concepto de liderazgo: en las que afirma que:

El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales: si bien son individuos quienes lo ejercen, sólo adquiere sentido dentro de las organizaciones, por lo tanto, es un fenómeno grupal.

Implica un propósito y una dirección: es fundamental que los líderes tengan claro los fines de la organización y respondan por ellos, si no lo poseen se trata entonces de solo un administrador.

Es un proceso de influencia: es deber de los líderes persuadir a la organización de conseguir los fines propuestos, de inspirar, de generar una cultura colectiva.

Es una función: no es un cargo, cualquier persona que es parte de una organización puede (y debe) ejercer su rol de líder.

Es contextual y contingente: no existen fórmulas mágicas ni recetas preestablecidas, los liderazgos responden al contexto y son capaces de adaptarse y ser dúctiles (p. 19).

En consecuencia, es posible afirmar que el liderazgo es esencial en la innovación educativa, pero para que esta transformación sea eficaz y acertada es indispensable impulsar el logro de los resultados con competencias y prácticas directivas que permitan afrontar los retos educativos y pedagógicos del siglo XXI.

2.1.2. Competencias y habilidades en el liderazgo directivo escolar

El liderazgo de los directivos de instituciones educativas ha sido un tema explorado por organismos internacionales gubernamentales y puesto como eje prioritario en diferentes encuentros donde se abordan contenidos centrales de educación. A este respecto, la Organización de Estados Iberoamericanos (en adelante OEI) ha realizado estudios permitiendo entender la importancia que reviste la dirección escolar y encontrando una evidente necesidad de reinventar esta labor directiva.

Si bien tradicionalmente la formación de directores ha estado más orientada a cuestiones administrativas o burocráticas, en consonancia con lo que se consideraba que debía ser el rol del director, en la actualidad se priorizan aspectos pedagógicos, como parte esencial de las competencias a desarrollar en aquellos que van a tener que ser capaces de liderar equipos innovadores, gestionar personas, e impulsar procesos de cambio educativo. (OEI, 2017, p.7)

La influencia que alcanza a tener un líder directivo escolar, en el caso del rector, no solo llega a sus pares, equipo directivo o los que están justo debajo de su cargo en la estructura organizacional, por el contrario, su liderazgo alcanza a permear a cada miembro de la comunidad educativa como coordinadores, docentes, estudiantes, padres de familia y hasta personal administrativo. García (2018) cita a Leithwood y expone que:

Esta influencia, no basada en la autoridad formal o poder, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood K., 2009). Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico (García, 2018, p.26)

En el mismo sentido, el hecho de repensar la labor del directivo, permite proponer estrategias relacionadas con el desarrollo de habilidades y competencias de las principales cabezas de estas instituciones, que permitan mejorar su gestión que actúen como agentes multiplicadores y beneficien a toda la comunidad educativa; “Su propósito es incrementar aquellas competencias necesarias para que un director de centro escolar pueda ejercer un liderazgo capaz de impulsar y promover el cambio y la mejora educativa.” (OEI, 2017, p.7).

Por lo tanto, surge la necesidad de entender cuáles son aquellas competencias a las que se refieren estas organizaciones mundiales y diferentes autores quienes describen acciones como propuestas para hacer frente al ejercicio directivo. Por ejemplo, Martínez (2018) cita a Flores y Vanoni, en su investigación “*Concepciones de currículo y de enseñanza aprendizaje en los profesores de la maestría en dirección y gestión de instituciones educativas: elementos que inciden en la formación de competencias directivas*”, nombrando tres diferentes áreas de relacionamiento en donde se aplican diferentes competencias mostradas en la Tabla 1, a continuación:

Tabla 1. *Competencias involucradas en la estrategia directiva*

Estrategia- Objetivo	Competencias involucradas
Desempeño en el resultado económico	Visión del negocio
	Orientación interfuncional
	Gestión de recursos
	Orientación al cliente
	Red de relaciones efectivas
	Negociación
Compromiso con los empleados	Comunicación
	Dirección de personas
	Delegación

	Coaching
	Trabajo en equipo
	Liderazgo
Relacionamiento eficaz de la persona consigo misma y con el entorno	Resolución de problemas
	Autogobierno
	Gestión personal
	Integridad
	Desarrollo personal

Fuente: Martínez (2018, p.37).

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, el líder no centra su atención en una sola área y por tanto requiere adquirir y desarrollar competencias específicas. Entonces, se considera que el líder debe desarrollar habilidades integrales, abarcando desde temas administrativos y financieros con el fin de tener control de los recursos económicos; temas de interacción con equipos y liderazgo; hasta temas personales y de autoconocimiento. Esta información es relevante para la presente investigación como base para proponer herramientas útiles que ayuden a desarrollar estas competencias en los líderes directivos para favorecer el cambio en la dirección de la institución.

Gran parte de estas competencias o habilidades describen a lo que hoy se le conoce como “Habilidades del siglo XXI”, las cuales permiten a las personas, tener la capacidad de sobrevivir de manera exitosa ante los retos que se presentan en esta época. Según Wagner (2010), estas competencias no solo son necesarias para líderes de organizaciones con o sin ánimo de lucro, sino que, a nivel de educación, son completamente pertinentes desde la alta dirección hasta los docentes y estudiantes. “Algunas de estas habilidades son; pensamiento crítico y resolución de problemas, colaboración y liderazgo, agilidad y adaptabilidad, iniciativa y espíritu empresarial, comunicación oral y escrita eficaz, acceso a la información y análisis de la misma, curiosidad e imaginación”. (Wagner, 2010, p. 4).

Tener en cuenta estas habilidades le permite al líder abarcar una amplia perspectiva sobre las situaciones y el mundo que lo rodea. Por ejemplo, en la cotidianidad escolar se presentan múltiples desafíos de carácter administrativo, pedagógico o convivencial, por ende, desarrollar la habilidad de solución de problemas permite al director no estancarse, por el contrario, ver diversas posibilidades de acción y solución. Asimismo, la adaptabilidad, siendo una de las habilidades más necesarias en este siglo, permite al líder reinventar su modelo de negocio, estrategia o cualquier metodología que ya ha sido implementada, en caso de que se presente un giro inesperado. De igual manera, potenciar la curiosidad e imaginación es vital en el rol directivo, pues a medida que las generaciones avanzan, es necesario entenderlas para así poder actuar y no quedar rezagado en el tiempo; esto solo se logra cuando hay un interés por indagar, por ampliar la mirada de lo local a lo global.

El efectivo desarrollo de las habilidades y competencias del Siglo XXI como la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la adaptabilidad, curiosidad, imaginación, entre otras ya mencionadas, permitirá un liderazgo directivo acorde a las necesidades de la sociedad, teniendo en cuenta que las tendencias cambian, que las preocupaciones, gustos y necesidades de la población son diferentes de un periodo de tiempo específico a otro y que la tecnología avanza a pasos agigantados. Cabe aclarar que el desarrollo de estas competencias y habilidades recae en cada uno de los líderes y son asimiladas y potenciadas de manera diferente. Al estar hablando de seres humanos, se entiende que, si bien el alcance de este trabajo es propositivo, se puede considerar que los directivos escolares desarrollen diferentes habilidades que les permitan ejercer diferentes estilos de liderazgo. Como se cuestiona Miranda;

Durante los trece años de ejercicio de la docencia, he tenido la oportunidad de trabajar junto a diversos directores que dirigían una sola institución con dos jornadas, y en cada una de ella se evidenciaban estilos de liderazgo diferentes. Y, es aquí donde me asalta la inquietud ¿A qué se debe la diversidad de estilos? ¿Qué factores influyen en los directores/as para que ejerzan un determinado estilo de liderazgo? (Miranda, 2005, p.2)

Como se puede evidenciar, aunque las competencias y habilidades son muy particulares y se desarrollan de manera individual en cada líder, en la literatura es posible encontrar pautas que podrían orientar la práctica directiva con el fin de lograr una armonía en el ambiente institucional y una correcta administración dentro de las áreas de gestión.

Después de este análisis teórico, se profundizó la comprensión sobre dos constructos que son centrales para esta tesis. El primer concepto es el de *liderazgo*, entendido como “la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción” y el concepto *liderazgo directivo escolar*; “Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos” (García, 2018, p.25).

Se entiende que las acciones de los directivos escolares están en función de las competencias y habilidades establecidas como “competencias y habilidades del siglo XXI”, conceptualizadas anteriormente, pues reúnen las destrezas necesarias para direccionar las diferentes áreas de una institución educativa y garantizar su sostenibilidad.

2.1.3. Liderazgo directivo y calidad

Como se expone en el constructo anterior, la acción de liderazgo directivo comprende multiplicar las competencias y habilidades en la comunidad educativa. Se resalta el hecho de que un director se vuelve inspiración y modelo para los docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes. De igual manera, la influencia del líder directivo en la percepción del servicio

educativo prestado toma un papel bastante significativo, así lo resalta un estudio realizado en la Universidad Central de Venezuela, que analiza la relación entre el estilo de liderazgo de los directivos escolares y la satisfacción y vida de los estudiantes;

Considerar la satisfacción de los estudiantes en los establecimientos y espacios educativos, trata de un tema de la mayor significación, ya que alumnos más satisfechos no sólo tendrán mejor calidad de vida sino, también, mejores resultados académicos, además de un mayor aprecio por el estudio y más compromiso con su entorno (Pedraja, Rodríguez, Aráneda, Rodríguez, 2016, p.270)

Existen diferentes conceptos de calidad asociados al servicio educativo. Para algunas instituciones la calidad puede demostrarse a través de los buenos resultados en exámenes estandarizados, en certificaciones o reconocimientos de entes externos;

Las escalas de medición (ej., ranking del Foro Económico Mundial); los exámenes de Estado (ej., pruebas Saber en Colombia o el Gaokao en China); las pruebas de conocimiento (ej., pruebas TIMS y PIRLS); los estudios comparativos sobre el desempeño intelectual de niños y jóvenes (ej., exámenes internacionales PISA), son ejemplos de la tendencia irrefrenable en la cual el Estado, las organizaciones y la empresa le miden y exigen a las instituciones educativas el mejor resultado racional del ciclo formativo de sus niños y jóvenes. (Restrepo y Guzmán, 2012, p.4)

Este concepto de calidad da lugar a que los líderes directivos escolares centren su atención en crear estrategias para aumentar el aprendizaje y los resultados académicos de los estudiantes y así poder comparar su servicio con los estándares que se determinan a nivel mundial según los resultados de las diferentes pruebas.

Estos mismos autores proponen una lista de acciones u objetivos que indicarían si el líder directivo estaría garantizando un servicio de calidad en su institución educativa;

Garantizar el acceso indiscriminado de toda la población a educación de calidad de forma gratuita, incorporar la investigación y la innovación como parte del currículo, integrar las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la estrategia pedagógica, elevar el nivel de formación de sus profesores, vincular a sus instituciones profesores con los más altos estándares, combinados entre conocimientos específicos y métodos educativos, disparar la tasa de bilingüismo, tanto en manejo de la segunda lengua como la formación disciplinar en inglés fundamentalmente, favorecer la meritocracia tanto en estudiantes como en profesores, favorecer la internacionalización de profesores visitantes y estudiantes de y hacia otros países, constituir y ejecutar convenios interinstitucionales e interculturales, consolidar redes académicas de carácter local y global involucrando la comunidad académica en todos sus niveles. (Restrepo y Guzmán, 2012, p.4)

Estas pautas pueden llegar a abarcar el concepto de acciones que pueden incidir en la calidad que se quiere alcanzar dentro de los colegios. Sin embargo, en otros estudios se expone que el concepto de calidad también abarca la interacción de la comunidad educativa, entre ellas los padres de familia;

Esto implica acciones que van más allá de la comunicación con ellos, pidiendo su respaldo a lo que se está llevando a cabo, y más que invitar algunos apoderados a participar en un consejo escolar. Se trata más bien de crear un rol significativo de participación de la mayoría de los padres de familia y otros agentes de la comunidad, en el mejoramiento y sostenimiento de la calidad de la escuela (Anderson, 2010, p.44).

Esta información se considera relevante para la presente investigación ya que brinda un lineamiento sobre las áreas y grupos de interés que se deben tener en cuenta al momento de referirse a calidad. No solo es un concepto que abarca la manera en la que se dictan las clases, la satisfacción de los estudiantes la capacitación docente, por el contrario, es un concepto que sale de las aulas y llega a las familias y comunidades.

2.1.4. Liderazgo Distribuido

El liderazgo distribuido es una apuesta teórica y práctica en la que se propone que, en las instituciones educativas, se promueva el liderazgo de los distintos integrantes de la comunidad educativa en oposición al liderazgo unipersonal que dominó el modelo de gestión institucional por largo tiempo (Leithwood, 2009). En general se puede entender el liderazgo distribuido como una moderna perspectiva en el arte de comprender el liderazgo escolar, un modelo ubicado en una proposición que conlleva a transformar o estimular la colaboración equilibrada entre las personas de la organización, gestionando una importante interacción en la comunidad para fortalecer el liderazgo y la innovación.

Se hallaron entonces diversos conceptos con respecto al liderazgo propuestos por varios autores y que aportan a esta definición. Para Spillane, Halverson y Diamond (2001), “el liderazgo debe ser entendido como una práctica distribuida a lo largo de contextos sociales. Va más allá de la simple función de un individuo, de su carisma o de su conocimiento. Es especialmente cierto cuando el conocimiento está repartido a lo largo de la organización” (p 30).

Se puede sustentar que este liderazgo crea una cultura de mejoramiento continuo en la organización educativa, la cual lleva al progreso y a la innovación de la comunidad educativa en general, por lo tanto:

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las

habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002). (Murillo Torrecilla., 2006, p. 10).

Al abordar el estudio del liderazgo distribuido en las organizaciones educativas se debe tener presente toda la visión grupal de la comunidad educativa para explorar un mejoramiento constante, especialmente a nivel de los docentes y estudiantes, por lo cual estos autores indican:

Heck & Hallinger (2010) afirman que la vía para impulsar el desarrollo de la mejora de la escuela es el liderazgo distribuido ya que implica el desarrollo de una visión para el cambio, motiva y capacita a los miembros del centro educativo para lograr una visión conjunta. Además, el liderazgo distribuido no se limita exclusivamente a los puestos formales y crea condiciones que apoyan y fomentan el aprendizaje profesional del profesorado para incrementar la capacidad de la escuela para conseguir un aumento de rendimiento de los estudiantes (Heck & Hallinger, 2010; Leithwood et al., 2010). (Citados en Camero, 2015, p. 30)

En el liderazgo distribuido se refleja cómo la comunidad educativa de la organización está llamada a poder vivir un liderazgo participativo o colegiado que permea todos los departamentos y a sus actores dentro de la organización. Al respecto, Camero (2015, p. 49-50), retoma a los principales referentes de este tipo de liderazgo para destacar las bondades del trabajo en equipo dentro de la organización:

El modelo de liderazgo enfatiza las culturas colaborativas y se redefine como práctica democrática de la dirección “dispersada” y entrelazada por relaciones horizontales (García, Poblete, & Vila, 2006; Murillo, 2006; Bolívar, 2010; Iranzo, Tierno & Barrios, 2015). Este liderazgo aparece a partir de un liderazgo emergente, de la toma de decisiones participativa y del empoderamiento de los profesionales del centro y de los equipos gestionados (Turnbull, Mann & Creasy, 2007). Está orientado a capacitar profesionalmente al profesorado y configurar el centro como una comunidad profesional de aprendizaje (Camero, 2015, p. 49-50).

El liderazgo distribuido reconoce múltiples personas, y no sólo las que ocupan cargos oficiales, como fuentes de influencia en diferentes ocasiones y con efectos positivos en los resultados académicos. Quien tiende a ejercer un liderazgo distribuido, tiende a ser un líder de los líderes (Bolívar, 2011a).

Según el mismo autor, el profesorado ha de convertirse en un líder (*teachers as leaders*) y marcar la diferencia en sus aulas. El liderazgo distribuido, constituye entonces una forma de planificar la organización, se trata de una capacidad colectiva de liderazgo (Bolívar, 2011b; Bolívar & Bolívar, 2013). El profesorado, familias y alumnado deben ejercer, a su modo y en su contexto, el liderazgo de modo distribuido (Gros et al., 2013, citado en Camero, 2015).

En definitiva, este enfoque de un liderazgo distribuido es un reto en muchas organizaciones en el mundo especialmente las educativas. Pero se pueden identificar alcances particulares en lo que tiene que ver como liderazgo directivo escolar dentro de las organizaciones educativas. El liderazgo distribuido destaca la ventaja de liderazgo como una cualidad del colectivo resultado de las acciones o relaciones entre los individuos. Asimismo, las fronteras del liderazgo no se ajustan al grupo de líderes, sino que consiguen incorporar a personas y comunidades capacitadas para contribuir. Por último, al hablar de un liderazgo distribuido, se hace referencia a facultades y hechos de diferentes individuos o comunidades en un empeño organizado y orientado en dirección al desarrollo de elementos que vinculan la formación de los estudiantes.

Resumiendo, este liderazgo es la consecuencia de la acción de un equipo de trabajo que labora dentro de un modelo colaborativo. Siguiendo los planteamientos de Leithwood (1990), en cada situación, un individuo o el colaborador que tiene un conocimiento específico puede llevar la iniciativa frente a los otros colaboradores. Igualmente, los límites entre líderes y colaboradores se desvanecen, en la proporción en que todos desempeñan y ejercitan ambos roles. En el liderazgo distribuido la dirección formal se desplaza a ámbitos de representación institucional, pero en el trabajo diario las acciones se basan en la cooperación y la colegialidad.

2.1.5. Liderazgo Compasivo

Especialmente en las instituciones educativas el liderazgo compasivo implica la vivencia de un estilo relacional en el cual las virtudes y cualidades éticas se incorporan diariamente a la práctica directiva. En síntesis, dirigir es, en definitiva, servir. Un líder es una persona que conoce el camino, alguien que sigue el camino y muestra el camino.

En este sentido, se puede plantear la siguiente pregunta: ¿Para qué ser un líder? A este respecto se encontraría que existen diversas razones para querer dirigir. Algunos ven en el ejercicio de la dirección una oportunidad para gozar de poder, prestigio y privilegio. No obstante, desde un enfoque antropológico de las organizaciones, el liderazgo tiene como propósito ayudar a crecer. Es decir, formar personas. Entonces, liderar es servir. Para ello se requiere trabajar con otros. Cuando se observa a los líderes en el mundo real, se encuentra que ellos han formado equipos, generando una conciencia social, por eso se aprecia un estilo de liderazgo compasivo, distinto al líder autoritario o impositivo. Este estilo o tipo de liderazgo se fundamenta en la empatía, en el conocimiento de sí mismo y de los demás y en la aspiración de vincularse con las personas para que cada una dé lo mejor de sí misma, siendo protagonista virtuosa. Así puede inspirar al equipo de trabajo en la organización.

Al respecto del liderazgo compasivo (Swann, citado en Álvarez, 2000) propone un novedoso concepto que nombra como “liderazgo compasivo de género” como producto de su estudio en las organizaciones de servicios lideradas por la mujer:

Los trabajos inspirados en este enfoque demuestran, como afirma Coronel Llamas, que el concepto de liderazgo ha sido construido con los parámetros masculinos de agresividad, dominio, independencia y control emocional marginando la voz, los sentimientos, las ideas y planteamientos de la mujer. Éstas tienden a expresar el poder de forma más cooperativa, dando más importancia a las redes de comunicación informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a compartir y a trabajar en equipo para conseguir objetivos previamente consensuados. (De Souza, 2013, p.104).

El liderazgo compasivo se establece en fundamentos como:

- a) La relación personal como base de comunicación, información, interacción afectiva y participación.
- b) El sentido de comunidad a partir del respeto a la diversidad y de la visión compartida de la organización y del futuro de la misma.
- c) El liderazgo compartido, no competitivo, que considera a los miembros de la institución como colaboradores.
- d) La creación de un clima de interacción centrado en el cuidado, apoyo mutuo y en la cooperación.
- e) La actitud de servicio que facilita el trabajo de la gente y el crecimiento personal y profesional de todos los miembros del centro. (De Souza, 2013, p.104).

Como puede observarse, el liderazgo compasivo y el liderazgo distribuido guardan convergencias que constituyen a la vez, argumentos poderosos de por qué privilegiar estos dos enfoques en instituciones educativas, especialmente en aquellas confesionales como el Colegio San Viator, participante en esta investigación. Además, en el liderazgo compasivo se percibe una concepción relacional ecológica:

El concepto de liderazgo compasivo surge en este contexto de los estudios sobre ecología profunda realizados por Starratt y Hodgkinson (1991). Para estos autores la organización del futuro ha de ser más humanista, espiritual y en clara conexión con el respeto a las leyes y funcionamiento de la naturaleza. La organización ambiental que describe Russell posteriormente debe estar dirigida por líderes que posean valores en el ámbito personal y profesional, entre ellos y el más importante el valor de la compasión. (Liderazgo educativo y pastoral, perspectiva y nuevos enfoques p.105).

Cabe aclarar que la definición de la compasión, en relación con el liderazgo, se refiere a la aptitud del ser humano que genera un control saludable en las emociones para llevar a cabo los propósitos de la organización:

Entiende por compasión "un sentimiento de dolor o pena por el sufrimiento o desgracia del otro". Más adelante matiza, diferenciando la pena de compasión y vuelve a definir el concepto de compasión como solidaridad compartida con el sufrimiento o gozo de los demás. Este nuevo planteamiento significa, según sus palabras, "celebración" (disfrute con las alegrías o logros del otro y sufrimiento con sus amarguras o fracasos). La compasión no es un mero proceso mental, sino que implica el sentimiento y la acción que tiene por fin aliviar la desgracia del otro. (Liderazgo educativo y pastoral, perspectiva y nuevos enfoques p.105).

Explorando la literatura sobre este estilo de liderazgo se encuentra que surgió en los años 2000, gracias a las nacientes contribuciones sobre los estudios del liderazgo como elemento esencial en el logro de soluciones se agrupan conceptos como la empatía, motivación, resonancia, conciencia social, autogestión, compasión, compartido, resiliencia, coaching, entre otras; concepciones que crean relación a la participación de los competentes colaboradores en propósitos fascinantes y tentadores en las organizaciones. Teniendo en cuenta la aportación que hace Goleman (2000), es el primer escritor que aparte de elaborar un modelo de liderazgo con inteligencia emocional, innova primeramente el liderazgo positivo como "la capacidad de algunos líderes de sintonizar con los sentimientos de las personas y encauzarlos en una dirección emocionalmente positiva". (Álvarez, 2015, p.13).

Con este estilo de liderazgo se puede efectuar básicamente esta pregunta que despliega la visión de una exploración acerca del moderno aspecto que requiere hoy en día las actuales organizaciones escolares como es: "¿puede un rector ser compasivo, gestionar con éxito y al mismo tiempo subsistir?"

Al respecto nos indica la respuesta Leithwood (2009): que la investigación sobre el liderazgo positivo y distribuido se encuentra en un estado embrionario pero el interés y el número de investigaciones es muy alto. Todo parte del descubrimiento de que el ejercicio de un liderazgo compartido constituye un factor clave de influencia indirecta en los resultados y aprendizaje de los alumnos. Se pretende diseñar un modelo de liderazgo de organización de tal forma que tanto el equipo directivo como el profesorado ejerzan el mismo modelo de influencia sobre las creencias, valores y acciones de los otros. (Álvarez, 2015, p.14).

No muchos autores han tocado este tema de investigación como es liderazgo positivo y compartido en un ambiente educativo, estos referentes conceptuales ayudan de una forma coherente y firme lo que se concibe con respecto a este tema en nuestros colegios hoy en día. Se puede decir de una forma conclusiva lo siguiente de este liderazgo:

El propósito de este modelo de liderazgo emergente es crear una cultura colectiva en que se valoren y gestionen las emociones positivas de un grupo como la alegría, la confianza, el amor, la inclusión, el reconocimiento, la aceptación, la satisfacción profesional, reduciendo y controlando las negativas

como el miedo, la ira, la ansiedad, la exclusión, la tristeza o el sentido de fracaso personal. Todos los estudios sobre las organizaciones que han superado situaciones de máximo estrés y desestructuración interna coinciden en afirmar que promover emociones positivas mejora la motivación y el bienestar de los profesionales lo que se traduce en un aumento de creatividad, compromiso y capacidad de adaptación a situaciones nuevas. Los directivos de éxito que lideran estos procesos de resiliencia se han centrado en “lo que funciona”, en “los factores críticos de éxito” de la nueva organización y en “lo positivo” de cada colaborador como punto de partida de la superación. (Álvarez, 2015, p.15).

Por último, cabe señalar que el estudio del liderazgo lleva a tener muy presente la importancia que están recuperando los valores cristianos en la persona humana y a la vez, de reinventar la cultura, una cultura de la educación fundamentada en el humanismo solidario abierta al diálogo cultural en estos tiempos, basado en un referente ético y en actitudes de formación y que confluya en fines sociales. Por esta razón, convergen tres acciones: el liderazgo colaborativo o compartido, la compasión y el triunfo.

Este estilo de liderazgo puede llevar a una educación más humana desde un liderazgo directivo escolar basado no solo en un servicio pedagógico, sino que se emplea de los beneficios de este en el entorno general de las habilidades particulares, éticas y sociales de los colaboradores en el desarrollo educativo. No se pide sencillamente al profesor que enseñe y al alumno que aprenda, sino que se promueve a todos a existir, aprender y a proceder en concordancia a los principios del humanismo solidario. Por ello, hoy las instituciones educativas deben ubicar al ser humano en el centro de su quehacer educativo, y a la vez convocar a respetar la familia como primordial sociedad natural y a situarse en su posición, con un concepto irreprochable de subsidiariedad.

2.2. Sostenibilidad

La bibliografía encontrada sobre el concepto de sostenibilidad dirige al lector a nociones de desarrollo sostenible, medio ambiente, ecología y agricultura relacionados con el manejo eficiente de recursos y tecnología que puedan soportar el dinamismo de la operación a cargo de las manos humanas. Así lo establece Gallopín (2003) refiriéndose al concepto básico de desarrollo sostenible que le otorgan programas específicos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas de Estados Unidos:

La definición de desarrollo sostenible que se cita con mayor frecuencia es la propuesta por la Comisión de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, conocida también como Comisión Bruntland, en 1987 (WCED, 1987). En su informe a la Asamblea General de las Naciones Unidas, titulado "Nuestro Futuro Común", la Comisión definió el desarrollo sostenible como el "desarrollo que satisface las

necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias" (Gallopín, 2003, p.23)

Sin embargo, también existen autores que han profundizado en el concepto más allá de la perspectiva ecológica y tecnológica y han establecido como sostenible, la integración entre áreas económicas y sociales, sin dejar atrás las ambientales. Esto da el primer punto de partida para entender este concepto desde la interacción humana, el desarrollo social, el soporte económico que da cabida a que organizaciones empresariales, y también educativas, entren en la noción financiera y de estabilidad que pueda abarcar ahora este concepto de sostenibilidad.

Por definición, para Bradley y Parrish (2005) las empresas sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (Stakeholders) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios centrándose en retornos razonables y beneficios, en lugar de un crecimiento constante. Necesariamente tienen una orientación múltiple (ambiental, social, de gobernabilidad y financiera) Triple Bottom Line, en lo que coinciden con Marchuelo et al., (2007), quienes lo denominan en español: información de tripe resultado. De esta manera, la empresa busca garantizar el éxito empresarial a largo plazo, contribuir al desarrollo económico y social y proteger el medio ambiente. (Garzón e Ibarra, 2014, p.58)

2.2.1. Alcances del concepto de sostenibilidad en educación

En el ámbito educativo se ha explorado bibliografía que soporta teóricamente la perspectiva de la sostenibilidad como concepto integral, en el cual se asume que el aprovechamiento de los recursos sea el medio por el cual se logren cumplir proyectos de impacto en la comunidad estudiantil, en los padres de familia, docentes y todos los grupos de interés alrededor de las instituciones educativas. Así lo proponen Polanco y Mateus:

Se trata entonces de formular en esta investigación, una propuesta que favorezca la sostenibilidad, en el sentido que los ingresos de las respectivas instituciones permitan satisfacer las necesidades presentes a todo nivel, haciendo uso del 100% de sus plantas físicas, sin poner en peligro la prolongación en el tiempo de la existencia de estas entidades (Polanco y Mateus, 2020, p.29)

El siguiente estudio para referenciar, se realizó en el ámbito de educación superior y atiende el concepto de sostenibilidad ligado a gobierno corporativo, entendiendo que este último da los lineamientos, normas y principios para el manejo adecuado de los recursos de la institución. De esta manera se garantiza que, desde la conformación de órganos de gobierno, se tomen las decisiones adecuadas en beneficio la comunidad y pensando en la continuidad de esta en el tiempo:

Los órganos de gobierno realizan un permanente seguimiento financiero, lo cual conduce a la elaboración frecuente de los estados financieros; sin embargo, el objetivo detrás de este seguimiento no es la utilización y maximización de las utilidades, sino que la preocupación de los órganos de gobierno está en garantizar la sostenibilidad y permanencia de la universidad soportándose en una sana situación financiera (Restrepo, Trujillo y Guzmán, 2012, p.173).

Ahora bien, profundizando en el ámbito de la educación básica y media, en el rastreo bibliográfico se encontró un estudio realizado en una institución educativa ubicada en Santa Marta, Colombia. En la investigación se mencionan tres aspectos fundamentales que definirían el concepto de sostenibilidad en el campo educativo. Asimismo, cita una definición que se acerca a lo que en el presente estudio se asumirá sobre este mismo concepto:

El aval que la institución presenta, sin duda son los efectivos manejos de gestión que se realizan en las distintas áreas que componen la institución (Académica, pedagógica, administrativa, institucional), condiciones que le permiten de acuerdo a los referentes teóricos y los casos similares, poder implantar un modelo estratégico que conlleve a la sostenibilidad corporativa dentro de la institución, teniendo en cuenta lo conceptualizado por Polanco y Ramírez (2016), la sostenibilidad corporativa surge con la ambición de contribuir y dar coherencia a la ética, la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible en el ámbito de los negocios (Gómez, Vergara y Granados, 2020, p.14)

De esta manera, los autores establecen acciones a tomar en las tres dimensiones mencionadas anteriormente, las cuales se consideran relevantes en el ejercicio de identificación del concepto de sostenibilidad que sustenta teóricamente la presente tesis:

Reformular los objetivos económicos, que se articulen con su estrategia de sostenibilidad corporativa en función a las políticas administrativas y financieras que implementa y la estructura de la competencia del sector del mercado en el que actúa, que contribuya a la consecución de generación de valor en los servicios educativos que oferta. Integrar todos los programas, actividades y cualquier proyecto con una finalidad social, económica y ambiental que se corresponda con la identidad corporativa de la institución. Promover un crecimiento corporativo a través de la gestión financiera, que además de generar beneficios o excedente de recursos, genere rentabilidad y valor por activo, lo cual se verá reflejado, en el aumento de activos y patrimonio, generando un volumen mayor de recursos y beneficios que mantendrá la dinámica de creación de valor a lo largo del tiempo, de manera eficiente y eficaz. Incorporar información sobre sostenibilidad y su articulación con regulaciones que ya aplica Colombia a la educación, buscando brindar un soporte más amplio al PEI del colegio, vinculando estos principios con su misión y visión, lo que conllevará a un escenario propicio para implementar la estrategia que consolide la sostenibilidad corporativa (Gómez, Vergara y Granados, 2020, p.14)

Es así como en la presente investigación se sugiere al director educativo abarcar el concepto de sostenibilidad de manera integral y transversal en cada una de las áreas de la institución a la que pertenece. Ampliar su perspectiva le permitirá pensar con prospectiva y así mismo entregar a su posible sucesor todas las herramientas necesarias para seguir dirigiendo los procesos académicos, financieros, pedagógicos, ambientales e institucionales con proyección hacia un futuro estable y sostenible.

Como se evidencia, el recurso administrativo de las instituciones educativas entra a ser un pilar decisivo en la operación. En el siguiente constructo se profundizará sobre la relevancia de la administración, también llamada *management* en el ámbito organizacional

2.2.2. Administración en la educación

Se ha logrado evidenciar en los autores mencionados en el apartado anterior, la relación entre el concepto de sostenibilidad en educación y la gestión de empresas, más conocido bajo el concepto de “administración educativa” (*educational management administration*). Entendiendo el *management* como la coordinación y control de procesos que generan impacto en la gestión interna de la institución educativa (Hallinger & Castillo, 2018). Estos mismos autores evidencian una innegable separación del concepto de liderazgo directivo dentro de esta administración y lo definen como el proceso en el que las personas buscan generar un cambio positivo en otros colaboradores, en los procesos y en la cultura de la institución.

Asimismo, en el artículo *Educational Leadership and Management: theory, policy and practice*, el autor enfatiza que las habilidades de la fuerza de trabajo directiva deben ir siempre encaminadas a soportar a los docentes en términos de capacitación y compromiso para así lograr crear colegios competitivos y con procesos altamente efectivos (Bush, 2007). Esto refuerza la importancia del rol directivo dentro del proceso de mantener una institución educativa sólida en sus procesos internos, empezando por el talento humano que debe estar capacitado para afrontar los retos visionarios direccionados por sus líderes. Se resalta la relevancia del tipo de liderazgo impartido por los directivos para lograr influir positivamente en el equipo con el fin de cumplir los objetivos establecidos por las organizaciones educativas.

En el marco educativo los esfuerzos de la administración se orientan a las personas, por tanto, trascienden lo administrativo y se instalan en lo antropológico. No es administrar para producir sino administrar para formar. Formar en conocimiento, valores y habilidades necesarias para afrontar los retos del presente y el futuro. En ese sentido, prevalece el objetivo de ofrecer un servicio formativo para personas, en este caso estudiantes, que el objetivo de generación de ganancias que normalmente se relaciona al ámbito administrativo empresarial;

Aunque esta puede ser empresa, si la manejamos como tal, sólo por el beneficio de la ganancia que aporta a sus dirigentes, entonces perdemos la perspectiva final de dicha organización, este ha sido uno de los mayores retos de las organizaciones educativas, puesto que al poner en el centro como una empresa que genera ganancias, perdemos de vista lo que realmente aporta a la sociedad, lo que la misma no perdona en una institución educativa (Aguirre, 2012, p.14).

De esta manera, se asegura que el directivo escolar mantenga su visión en la generación de valor en un sentido pedagógico y de crecimiento personal no solo de sus estudiantes sino también de sus docentes, colaboradores, administrativos, personal de mantenimiento e incluso padres de familia. Esto no quiere decir que el área financiera no merezca una alta relevancia, pues ésta hace parte del concepto de sostenibilidad mencionado previamente. Lo que indica esta perspectiva es que la no sostenibilidad impedirá entregar a la sociedad una propuesta pedagógica formativa.

2.3. Cambio de Dirección en Instituciones Educativas

Al conceptualizar el cambio de dirección (cambio de directivos) en las instituciones escolares y examinando la literatura sobre este constructo no se ahonda mucho en el tema con respecto a la parte educativa, teniendo presente que la dirección escolar es una función distinta a la de profesor dentro del aula de clase. El directivo educativo posee unas aptitudes y unas obligaciones, cuya dedicación requiere unas facultades y unas habilidades concretas. Una organización educativa tiene la necesidad de un manejo importante con una dosis eficaz de liderazgo transformacional y de cambio en la dirección educativa.

Este trabajo abordará el cambio desde el punto de vista general con respecto a las organizaciones educativas. El cambio dentro de una organización para De Faria Mello (1995), es: “la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos” (p. 47).

Por su parte, French y Bell (1996) indican que el "cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas” (p. 2). De acuerdo con Stephen y Coulter (2000) el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología” (p. 312).

Asimismo, el cambio es investigado profundamente en el aspecto de aplicación del desarrollo organizacional, definido por Anderson y Ackerman (2002) como: “un proceso colaborativo que abarca todo el sistema y se basa en valores, de aplicar el conocimiento de la ciencia del comportamiento al desarrollo, el mejoramiento y refuerzo de rasgos organizacionales tales como estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que llevan a la efectividad organizacional” (p. 20).

De acuerdo con los autores anteriores, se puede inferir que en las instituciones educativas el cambio escolar debe representar una oportunidad de auto transformación en la organización y ha de ser utilizado

como una táctica o recurso para el mejoramiento continuo, la innovación de un ambiente de cooperación y la construcción de instrumentos para la solución de problemas. Igualmente, el cambio en la dirección implica una conversión en la toma informada de decisiones dentro de la organización. Por ello, se han originado nuevas corrientes que asocian varias direcciones de cambio, que no solo logran sustentarse en reformas de la constitución organizativa, sino en estructuras que convienen ser configuradas cerca al oportuno significado de cambio como componente de ajuste a una política social y escolar modificable. De ahí que es viable descubrir una transformación al escenario explicativo de la institución educativa como contexto cultural.

Se puede considerar las diferentes nociones en atención a la definición referente al cambio educativo, que brindan patrones para establecer dentro de las organizaciones la dirección del cambio escolar y que a la vez pueden proporcionar un desarrollo continuo y progresivo en toda la comunidad educativa. Otras definiciones sobre el cambio permiten complementar el concepto.

Por ejemplo, para Cárdenas (2000) el cambio en la dirección “es un acontecimiento cultural que se produce como resultado de un proceso social generalmente extenso y complejo en el que intervienen diferentes protagonistas. (...) Es un producto del desarrollo histórico, una respuesta a transformaciones sociales, políticas, económicas. Expresan la emergencia de una nueva época. Es irreversible. No se decreta, se produce” (p. 27).

El cambio de directivos en el contexto escolar involucra una transformación en el conjunto de procesos que suceden en la institución educativa y está asociado con los comportamientos de conducta de los diferentes actores involucrados, es decir, no es un acontecimiento cotidiano. El cambio de dirección escolar está permeado por elementos institucionales y personales y, por ende, requiere soporte conceptual y práctico.

La concepción previa se apoya en el hecho de que cambio es, íntegramente una jerarquía filosófica, precisada en el Diccionario de Filosofía, (1984, p. 2) como: “La forma más general de la existencia de todos los objetos y fenómenos, que constituye cualquier movimiento e interacción, el paso de un estado a otro (...)”.

En síntesis, se puede interpretar que el cambio en la dirección escolar es un acontecimiento y un proceso de gran pluralidad que tiene incidencia en la dirección y gestión de instituciones educativas. Además, cambiar no es solo implantar o innovar en tecnologías, efectuar cambios en la constitución de la organización educativa o en competencias novedosas de mercadeo institucional. Cambiar implica desarticular tradiciones, creencias, prácticas y conductas en el modo de atender y ejecutar el clima en la organización educativa. Todos estos procesos de transformación o cambio pretenden reformar ambiciones particulares y colectivas, desafiar, superar prejuicios, rutinas y resistencias al cambio.

Como se mencionó previamente, en la literatura rastreada sobre este concepto existe un vacío en el campo educativo. Aunque, se referencia una gran cantidad de información referente al ámbito empresarial, se deja una puerta abierta con respecto al cambio escolar que involucra de una u otra forma al cambio de dirección educativa que es el objeto de estudio de la presente investigación. Justamente por esto se justifica el empleo de un diseño de Teoría Fundamentada que permita producir teoría de rango medio o intermedia.

3. ESTADO DEL ARTE

En este apartado se examinará el estado del arte correspondiente a la investigación de acuerdo con el concepto de liderazgo directivo y la sostenibilidad en el proceso de cambio en la dirección de las instituciones educativas. Para ello se revisa la producción académica relacionada con estudios que hayan abordado como objeto de estudio el legado y el traspaso de funciones directivas o de liderazgo institucional. Para ello, el rastreo de la literatura se realizó a través de distintas bases de datos académicas, repositorios universitarios y estudios de maestría que indaguen sobre el tema. Se emplearon buscadores electrónicos como: biblioteca EUREKA, Google académico, Intellectum Unisabana, Redalyc y SciELO entre otros.

Con el planteamiento del problema de investigación se delimitó el propósito del estudio y se definieron los conceptos estructurantes que se desarrollaron en el marco teórico: liderazgo directivo escolar, liderazgo para la sostenibilidad educativa y cambio en la dirección de las instituciones educativas.

Con las anteriores categorías definidas se realizó la exploración de la bibliografía en estudios de nacionales e internacionales que permiten establecer el estado del conocimiento sobre estas. El rastreo preliminar acerca del tema de liderazgo para la sostenibilidad y el cambio en la dirección de instituciones educativas evidenció que es escasa la producción de los últimos 5 años.

En el ámbito internacional, en lo concerniente a liderazgo directivo escolar, se encontró un estudio realizado en Perú. La investigación se centró en el *Liderazgo Directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* (Zárate, 2011). La intención de esta investigación fue aportar a las organizaciones educativas una mayor comprensión sobre la labor del director y su trabajo con los docentes. Se encontró que la gestión del desempeño docente impacta el trabajo pedagógico con los estudiantes y el clima organizacional.

En el estudio de Zárate participaron 5 instituciones educativas de básica primaria elegidas aleatoriamente y situadas en el distrito de Independencia – Lima. La metodología utilizada fue el método descriptivo con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño descriptivo transaccional o transversal.

Otra investigación que se llevó a cabo en la región de Tarragona (Cataluña-España), se denominó *“La Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona”* (Camero, 2015). El estudio se concentró en evaluar el desempeño directivo y los estilos de dirección y liderazgo en las instituciones educativas de primaria de los servicios territoriales de Enseñanza de Tarragona. Esta investigación se realizó desde un enfoque interpretativo. La muestra estuvo conformada por 217 colegios de la región de Tarragona, de los cuales 181 establecimientos son públicos, 35 concertados y 1 es privado.

Con respecto a las técnicas aplicadas en el estudio se realizó una revisión documental con referencia al problema de estudio. Además, el instrumento primordial del trabajo de investigación es un cuestionario mixto (descriptivo y analítico) a través del cual se recolectaron los datos para describir semejanzas entre subgrupos y buscar correspondencias entre las variables. Asimismo, se determinó hacer el cuestionario *online* para lograr obtener una ágil distribución a todo el muestreo sin restricciones ni traslados territoriales.

El estudio evidencia que el liderazgo de los directores es esencial para favorecer la articulación de la gestión institucional y los propósitos educativos en la región. Por otra parte, a partir del estudio se planea realizar un enfoque integral de la dirección educativa del sector y proyectar mejoramientos acerca de los diversos estilos de dirección pertinentes a las características de los centros, los distintos ambientes educativos y las carencias detectadas en cada directivo. Se concluye que el liderazgo educativo contribuye al éxito en la acción directiva e impulsa la solución de las dificultades o desafíos de la institución.

De igual forma, Blanch (2017) en Madrid – España, pone en evidencia, con su trabajo investigativo, la correspondencia entre el liderazgo auténtico y dos variables clave que miden resultados de los colectivos de trabajo en ambientes organizacionales: el rendimiento y la innovación. Adicionalmente, este análisis pretende facilitar la comprensión de cómo los componentes de participación intervienen en el proceso de influjo del líder auténtico sobre los grupos de trabajo.

Para el estudio se contó con una muestra de 132 grupos de trabajo (N= 616) provenientes de 32 empresas propias del sector tecnológico de telecomunicaciones. Los hallazgos constituyen evidencia empírica que respalda la presencia de una asociación significativa entre el liderazgo auténtico y la innovación en los grupos de trabajo. De igual forma, se visibilizan los mecanismos de mediación empleados por los que los líderes auténticos que promueven la innovación. Este análisis permitió reflexionar sobre el liderazgo auténtico como un medio y conducta del trabajo que contribuye al mejoramiento de los logros organizacionales.

El desarrollo de ese estudio se adoptó la concepción de digitalización elaborada por Katz, Koutroumpis y Callorda (2014). Estos autores definen la digitalización como el proceso de transformación social y económico provocado por la adopción masiva de tecnologías digitales para generar, procesar, compartir y gestionar la información de un modo más eficiente, dentro de las organizaciones.

Esta investigación empleó el Cuestionario adaptado de Katz y Koutroumpis (2012) como instrumento de medición para las variables del nivel de digitalización de la organización. Asimismo, en este trabajo de investigación se analizaron otros instrumentos de medida como el Cuestionario de Interdependencia de Tarea Percibida (Van der Vegt y Janssen 2003). Integrado por 4 ítems que proceden de la investigación realizada por (Van der Vegt et al., 2000, 2001).

En cuanto a la variable del liderazgo se empleó el Cuestionario de Liderazgo Auténtico (Avolio, Gardner y Walumbwa, 2007), el cual consta de 19 ítems. Para la medición de las habilidades cognitivas y emocionales se empleó la Escala de Integración Cognitiva (Cronin, 2004) y la escala de Integración Afectiva (Cronin, 2004). Para la variable de bienestar se aplicó la escala de Bienestar y Trabajo UWES-9 (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006) El *engagement* (vinculación con el trabajo) se midió utilizando el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) desarrollado originalmente por Schaufeli y Bakker (2003)

El rendimiento fue evaluado por el personal directivo, líderes, con comunicación usual y buen entendimiento del manejo de los equipos mediante la escala desarrollada por Ancona y Caldwell (1992). Al mismo tiempo se empleó el Cuestionario de Innovación de Equipo (West, 1996) que evalúa la percepción de los miembros sobre la innovación del equipo de trabajo.

El estudio multivariado revela la complejidad que ha alcanzado el estudio del liderazgo directivo por lo cual se hace necesario integrar análisis de diferentes niveles en cuanto a: colaboradores, equipos/colectivos, institución, empresa, nación, región, cultura, etc.

Como conclusión de ese estudio se encontró que los diversos tipos o líneas de liderazgo positivo, entre los que se menciona el auténtico, emergen como una reciente y provocativa ruta reflexiva y de estudio, ante la escasez que las organizaciones tienen de adaptarse al moderno e inestable entorno. El progreso de estos tipos demandará que el interés de la psicología organizacional se enfoque tanto en las posiciones teóricas como las metodológicas que los concretan.

Se observa que el liderazgo educativo, es un tema que ha cobrado gran importancia en los últimos años. Incluso las políticas educativas, sustentadas en estudios y propuestas académicas, revelan que hoy se reconoce la importancia de dicho liderazgo.

De otra parte, Sánchez y Barraza (2015), en su investigación, recogen algunas percepciones sobre el liderazgo en las instituciones formadoras de docentes. La población seleccionada en este estudio está conformada por las Instituciones Formadoras y Actualizadoras de Docentes conocidas como (IFAD's) del estado de Durango México. El estudio se centró en analizar el liderazgo que ejercen los directivos de estas instituciones.

La investigación tuvo un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico, ya que el propósito era descubrir la comprensión que los directivos tienen sobre el liderazgo, para lo cual se pretendía reconocer la experiencia vivida como un escenario que involucra la toma de conciencia y la construcción cognoscitiva de un suceso. La técnica aplicada para la recolección de datos fue la entrevista a profundidad realizada a cuatro directores de instituciones formadoras de educadores. La primera parte de la entrevista examinó las ideas, percepciones y entendimientos que tienen los directivos acerca del tema. El

procesamiento de la información se realizó a partir de la codificación y categorización de los datos y para la validación de los hallazgos se empleó la triangulación.

Según el estudio, en los directivos de las instituciones formadoras de docentes en el estado de Durango, se encontraron conocimientos similares en relación a la práctica y el ejercicio del liderazgo. Los cuatro directivos concuerdan en que el liderazgo distribuido y participativo es necesario y óptimo para las organizaciones escolares. Igualmente convergen en que la experiencia del liderazgo postula una combinación de facultades, comprensiones, destrezas, cualidades, virtudes y valores que le permitan al líder o director obtener el reconocimiento y la correspondencia de sus colaboradores.

Otro estudio revisado, se llevó a cabo en Colombia por Panesso y Puerto (2017) quienes analizaron el impacto de la maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana en las competencias de liderazgo e innovación de los graduados del programa y en las organizaciones en las que ellos dirigen. En cuanto a la metodología que se usó en esta investigación se determinó realizar una investigación descriptiva, transversal, no experimental, de tipo mixto; por ende, se resolvió aplicar la encuesta como un instrumento para la recopilación de información analizando los datos conseguidos desde el enfoque de los directivos graduados de la maestría. La muestra estuvo conformada por 199 graduados del programa a partir de la primera promoción hasta la última del año lectivo 2015. Cabe resaltar, que para este trabajo no se incluyeron los estudiantes que consiguieron finalizar los estudios y que por alguna razón no se graduaron.

En conclusión, en esta investigación es primordial para el programa de maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, seguir efectuando estudios y análisis de estimación y evaluación que impliquen la colaboración y cooperación de los graduados con el propósito de reconocer e identificar el efecto en los estudiantes y en sus respectivas organizaciones educativas, pero teniendo en cuenta, sobre todo, adaptando y acoplando el proceso pedagógico, formativo y educativo acorde a las necesidades, insuficiencias, exigencias y desafíos de un plan educativo en permanente transformación por lo cual, puede aportar claramente al progreso, mejora de los propios planes y programas.

También en Colombia, Ríos, González, Prieto y Moreno (2017) llevaron a cabo un estudio de Teoría Fundamentada para indagar sobre liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad dentro de las organizaciones educativas en este caso en cuatro instituciones oficiales de Bogotá. El estudio evidencia el papel que los directivos cumplen en la definición de estrategias pedagógicas y en el acompañamiento a docentes y estudiantes en el marco de la calidad, es decir, corrobora hallazgos de otros estudios que señalan dicha incidencia. Si bien en los colegios oficiales la acción directiva es limitada en términos de selección y continuidad del personal, si pueden liderar numerosas acciones que contribuyan a la excelencia pedagógica.

La metodología cualitativa permitió comprender los significados que asignan los directivos, los docentes y los estudiantes al éxito escolar y a la calidad. El diseño de Teoría Fundamentada se eligió pues, aunque existe teoría formal sobre liderazgo escolar, en el rastreo de antecedentes no se encontró una explicación conceptual que tuviera alcance en el contexto de instituciones educativas oficiales. Con referencia a la población participante en el estudio correspondió a cuatro instituciones escolares oficiales de Bogotá: Naciones Unidas, La Estancia San Isidro Labrador, La Gaitana y Aldemar Rojas Plazas.

Como instrumentos para la recolección de la información se emplearon las entrevistas individuales a profundidad y grupos focales con el objeto de reconocer las categorías y subcategorías que explican el fenómeno del liderazgo directivo en colegios oficiales.

La investigación visibiliza la importancia de la formación del directivo docente ya que, al no poder ejercer el rol de contratante o jefe en la gestión del talento humano, requiere desplegar su conocimiento, experiencia y liderazgo para convocar la participación de todos los actores de la comunidad educativa para la mejora institucional. Ríos, González, Prieto y Moreno (2017) teorizan acerca de las características y prácticas que pueden hacer la diferencia entre un jefe y un auténtico líder. No se es líder por tener un cargo directivo nombrado en propiedad. El liderazgo directivo es una práctica y una habilidad que al ser puesta en acción contribuye a lograr resultados sobresalientes para la institución.

El antecedente más cercano a la investigación en términos de sostenibilidad es una tesis de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de La Universidad de La Sabana. La investigación de Polanco y Mateus (2020) también se centró en la indagación sobre el papel que cumplen los líderes directivos para la sostenibilidad de las dos instituciones participantes: Aspaen Gimnasio Yumaná/Yumanitos (Neiva) y el Colegio Integral Femenino (Soacha) en Colombia. Un hallazgo relevante es que el liderazgo de sus directivas puede impulsar los factores diferenciales de cada colegio con respecto a otras instituciones similares (competencia).

Para identificar dichos factores diferenciales, las autoras realizaron un *benchmarking* de cada institución comparando diversos aspectos con respecto a su competencia con otras instituciones educativas (Polanco & Mateus, 2020). Dado que el liderazgo directivo influye en la promoción e impulso de los factores diferenciales, tiene una incidencia indirecta en las motivaciones de los padres de familia para matricular y mantener a sus hijos en las dos instituciones participantes. Este resultado de la investigación de Polanco y Mateus es clave porque muestra que las decisiones que toman los líderes si inciden en indicadores como la tasa de matrícula y la permanencia de los estudiantes, lo cual se relaciona directamente con la sostenibilidad financiera.

La investigación de Polanco y Mateus (2020) fue cualitativa y siguió un diseño fenomenográfico, para lo cual se tomó una muestra de 7 instituciones de cada ciudad (Neiva y Soacha) que hicieron parte del estudio de *benchmarking*. Primero, se inició con una entrevista a 12 padres de familia y dos grupos

focales en cada uno de los colegios de la investigación para adentrarse en “las diferentes experiencias vividas y las situaciones de su funcionamiento cotidiano” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.433). Para *el benchmarking* se realizó un análisis documental sobre la oferta educativa de Neiva y Soacha con sus características y factores de selección por parte de los padres de familia.

Este antecedente aporta al presente trabajo un amplio y valioso contenido a nivel teórico sobre tipos, metodologías y diseños de investigación que pueden llegar a ser de gran utilidad, además de herramientas como, por ejemplo, el análisis estratégico de *benchmarking* que resulta ser oportuno en esta exploración. Asimismo, el análisis de resultados evidencia la importancia del cargo del líder directivo como una posición enfocada a la transformación social, en servir a su equipo de trabajo y a toda la comunidad institucional. De igual manera, presenta un análisis importante en el papel que juega el gobierno colegial para que la toma de decisiones sea de manera colectiva y beneficie a la mayoría de los grupos institucionales.

Otro estudio que permite aportar conocimiento relevante sobre el estilo de liderazgo y su relación con uno de los grupos de interés más relevantes de la institución educativa (estudiantes), es la investigación denominada *La relación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes*, realizada en el año 2016 por Pedraja, Rodríguez, Araneda y Rodríguez. En esta investigación, mencionada anteriormente en el marco teórico, se logró evidenciar que la manera de liderar por parte del directivo tiene una alta influencia en la vida de los estudiantes, en el nivel de compromiso ante sus estudios e incluso en su felicidad, siendo estos factores determinantes en la calidad educativa de las instituciones. Es así como este estudio se enfocó en recolectar evidencias provenientes de Chile, en donde participaron 82 personas con una distribución de 44 mujeres y 38 hombres, todos estudiantes de un preuniversitario y de nacionalidad chilena.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó la recolección de información por medio de un cuestionario. Las preguntas realizadas hacían referencia a características de estilos de liderazgo evidenciando el nivel de satisfacción y/o aprobación de los estudiantes frente al mismo. Por ejemplo, se indagó sobre el carisma, la empatía y la motivación del director frente a sus estudiantes, así como el liderazgo en cuanto a la asignación de roles del equipo, la fijación de metas y pautas de trabajo. Por último, se preguntaba de manera directa el nivel de emocionalidad del estudiante con su institución educativa. Para el análisis de datos se empleó un modelo de regresión múltiple en donde la satisfacción de los estudiantes era la variable dependiente y el tipo de liderazgo era la variable independiente. Se encontró una correlación positiva y directa entre las variables.

El resultado de este estudio evidenció un impacto positivo al ejercer un liderazgo transformacional. Asimismo, el liderazgo transaccional se muestra como determinante en el éxito de los estudiantes. Por

ende, estos dos tipos de liderazgo resultan ser eficaces en el desarrollo formativo de la comunidad escolar, también teniendo en cuenta a los docentes como agentes indispensables en este proceso.

En términos de la presente investigación, el estudio anterior reafirma algunas hipótesis tratadas en otros estudios de párrafos anteriores sobre la influencia que tiene el liderazgo directivo escolar en el desarrollo educativo, en el éxito y consecución de logros de toda la comunidad estudiantil.

En la búsqueda de referentes relacionados con el tema de esta investigación, se encontró otro estudio que se enfocó en explicar la relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad en la gestión escolar; *Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness*. Para esto, se tomó una muestra de 140 equipos de trabajo de 140 instituciones educativas diferentes de Israel, las cuales fueron seleccionadas de manera aleatoria teniendo en cuenta una lista proveniente del Ministerio de Educación de este país. Los participantes dictaban todos materias disciplinarias como lo son matemáticas o ciencias, habían trabajado al menos un año en la institución y tenían un jefe o superior.

Se obtuvieron datos de 712 docentes pertenecientes a los 140 equipos de trabajo y de los 140 directivos de esas instituciones. En cuanto a la distribución, 619 docentes eran mujeres y 93 eran hombres, todos con una edad media de 37,9 años y una permanencia media en la institución de 9,1 años. El 67% de los docentes contaban con una licenciatura y el 22,6% con un título profesional y tan solo el 10,4% contaban con una maestría. La recolección de datos se hizo por medio de encuestas, las cuales tuvieron un rango de respuesta de 69% por parte de los docentes y 100% por parte de los líderes directivos. Los temas tratados en las encuestas de los profesores hacían referencia al liderazgo participativo, liderazgo directivo, compromiso organizacional y empoderamiento. Por su lado, las encuestas de los líderes proponían temas de innovación y medidas de desempeño de sus equipos.

No se encontró relación entre las variables de liderazgo participativo y liderazgo directivo. Por el contrario, si se evidenció una relación positiva y significativa entre las variables de empoderamiento y compromiso organizacional. Por último, con respecto a la dimensión de eficacia escolar, se encontró que las variables de innovación y desempeño obtuvieron una correlación alta y positiva.

La anterior investigación sirve como referente en cuanto al análisis realizado sobre la influencia del tipo de liderazgo en la eficacia de la gestión escolar, que, en los términos del presente estudio, haría parte de lo que ya se ha expuesto como sostenibilidad en el ámbito escolar. Además, de brindar información sobre variables relevantes como la innovación y el desempeño de los equipos los cuales se sugiere tener en cuenta para que el proceso de cambio de dirección pueda darse de manera armónica y mitigando posibles estados de crisis.

Otra investigación realizada en el año en Chile por Galdames y Gonzales (2019) plantea la problemática de la alta rotación en los cargos directivos y la preferencia de las escuelas por contratar

directores externos en vez de optar por la promoción interna. El estudio se denominó *Directores fantásticos y dónde encontrarlos: Lecciones sobre la promoción interna de directivos elegidos por alta dirección pública en Chile*.

Esta investigación es de tipo cualitativo y su método es el estudio de caso en el que la Alta Dirección Pública (en adelante ADP) selecciona a 28 directivos escolares con la intención de analizar su trayectoria luego de una promoción interna dentro de sus instituciones municipales. Para esto, se escogió una muestra de 10 de los 28 directivos, los cuales habían pasado por el cargo de docentes antes de ser seleccionados como directivos por la ADP. Las instituciones municipales se encuentran en 8 distintos sectores a lo largo del país. La mayoría de los docentes contaban con la característica de haber trabajado en máximo 2 instituciones educativas a lo largo de su vida profesional.

La recolección de datos se realizó por medio de entrevistas biográficas en donde se preguntaba a los docentes sobre detalles de su vida personal y profesional desde el comienzo de su carrera laboral. Estas entrevistas se realizaron en cada institución. Por medio del modelo de ruta de gestión de Moorosi (2010), se buscaron patrones en la etapa anterior de haber sido escogidos como directores, en cuanto a las experiencias vividas, barreras experimentadas, prácticas y oportunidades.

Como resultado de esta investigación se encontraron patrones en las características de los docentes que fueron seleccionados por la ADP para ser promovidos a directivos en sus propias instituciones. Por ejemplo, la mayoría de los docentes habían sido identificados por sus superiores como líderes potenciales por su buen desempeño en el aula, responsabilidad, entre otros aspectos. Asimismo, muchos de los docentes habían contado con reconocimientos no solo de palabras sino oportunidades de desarrollo por medio de programas académicos relacionados con liderazgo educativo. Un número significativo de docentes habían sido destacados por su alto conocimiento de la cultura organizacional y escolar de la institución.

De esta forma, este estudio aporta contenido valioso a uno de los objetivos específicos de la presente investigación en cuanto a que brinda parámetros clave que podrían ser altamente fundamentados y utilizados en el diseño del protocolo para un efectivo proceso de cambio escolar. Además, brinda una herramienta metodológica valiosa como es el estudio de caso en donde se pudo evidenciar una extracción significativa de información.

Por otra parte, en la revisión de antecedentes pertinentes para la presente investigación, se indagó por otros estudios que hubieran abordado el tema del cambio en la dirección o la sucesión en cargos directivos en colegios que fueran empresas familiares. La literatura directamente relacionada con el tema es escasa. Pero llama la atención el estudio ecuatoriano de *Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa*, el cual fue realizado con una muestra de 280 casos de los cuales 267 son empresas familiares en la provincia de Tungurahua – Ecuador

(Santamaría & Pico, 2015). Dentro de ese estudio, se pudo comprender que el rumbo que tome la empresa está directamente ligado al tipo de liderazgo que aplican sus propietarios (integrantes del grupo familiar al cual pertenece la empresa) y que por tanto el cambio de líder implica la transformación de algunas dinámicas o procesos internos.

Entonces, la sucesión directiva o el cambio en la dirección es un evento de gran importancia para la empresa y no siempre las organizaciones están preparadas para el proceso. Dentro de las conclusiones del estudio de Santamaría y Pico, se destaca que de los 267 casos de las empresas familiares más del 50% carecen de un plan estratégico y guían sus esfuerzos por acciones improvisadas, aspecto que hace que muchas de ellas no superen la transición y terminen quebrando las compañías que guardaron tradición por mucho tiempo, todo por falta de cohesión y en muchas ocasiones, continuidad (Santamaría & Pico, 2015).

Es conveniente aclarar que, en la investigación de Santamaría y Pico, dentro de los 280 casos de estudio, ninguno era del sector educativo, aspecto que dificulta transferir los resultados a colegios que sean empresas familiares. No obstante, cumple con varias coincidencias a nivel administrativo y de seguimiento de proyectos tal cual pasa en el Liceo Moderno Walt Whitman, razón por la cual, el presente trabajo de grado cobra gran importancia al sentar precedentes y aportar lineamientos que podrían llegar a ser referentes de gran ayuda para instituciones educativas familiares.

Santamaría y Pico también encontraron que la sucesión representa uno de los aspectos más relevantes especialmente en empresas que son sociedades familiares donde, en su mayoría, los integrantes de la familia tienen participación en la organización y conocen de forma cercana el diseño inicial propuesto por los fundadores y debido a ello la empresa tiene más posibilidades de continuar vigente en el tiempo. No obstante, según Handler, aproximadamente una de cada tres empresas familiares logra pasar exitosamente a la siguiente generación, por lo que también para ellas son contrarias las posibilidades de supervivencia (Handler, 1994). Bajo esta premisa, la preparación académica y formativa de quienes ejercen los cargos directivos juega un rol importante pues es lo que termina influyendo positivamente en el proceso para involucrar directamente en el entrenamiento de los sucesores de la empresa y con ello garantizar la continuidad de esta (Santamaría & Pico, 2015).

Los resultados señalados por esa última investigación y la escasez de literatura sobre cómo pueden las instituciones educativas enfrentar el cambio de cargos directivos evidencian que hay un vacío en el conocimiento. Investigar sobre el tema en el campo educativo, se hace necesario, ya que la sostenibilidad de las instituciones privadas, sean o no empresas familiares se puede poner en riesgo, lo cual puede evitarse si se cuenta con información clara para el cambio y con un adecuado liderazgo. Se reitera, entonces, la necesidad de contar con unas políticas o lineamientos concretos que faciliten ese cambio o relevo dentro de la organización educativa y que de igual forma, ofrezcan un insumo para optimizar, renovar el liderazgo, los procesos de cambio en las instituciones educativas y así evitar traumatismos en

la calidad de los procesos formativos, pedagógicos, académicos y administrativos, y de esta manera ofrecer un soporte a estos procesos de cambio en las organizaciones por el cual surge el actual trabajo de investigación.

Vale la pena mencionar que los estudios encontrados ayudan a comprender el conocimiento recientemente producido sobre el liderazgo directivo escolar, la gestión institucional entendida como clave para la sostenibilidad, y la calidad en la educación y las múltiples relaciones encontradas entre la satisfacción de los estudiantes y la calidad de la educación, entre la rotación del director y el aprendizaje, el desempeño de los equipos y el empoderamiento, etc. Así mismo, ayuda a los investigadores del presente estudio a entender la evolución de un contexto educativo junto con sus actores, tal como lo referencia Galdames y González (2019):

El interés por ocupar cargos de dirección en las escuelas y liceos ha decaído en las últimas décadas, dadas las complejidades que ello involucra, más aún cuando se trata de insertarse en establecimientos de los cuales se tiene poco conocimiento y donde los directivos deben pasar por difíciles procesos de socialización en la cultura escolar local (p. 176)

De igual manera, los estudios dan a entender la complejidad que implica el proceso de cambio la dirección escolar para que se genere un resultado positivo que no genere mayor conflicto o dificultad en la cultura organizacional, en la calidad educativa, en la percepción de los grupos de interés e incluso en el nivel de aprendizaje de los estudiantes:

Si bien no hay claridad absoluta respecto de cuál estrategia es la mejor, sí hay consenso en que cualquiera de estas opciones requiere mucho tiempo de preparación; algunos autores sugieren que tomaría varios años e incluso décadas formar a un líder de excelencia (Bower, 2007; Bush, 2011, citados en Galdames & González, 2016, p. 198).

Sin embargo, a la luz de lo expuesto en este apartado se puede afirmar que estos temas son, en gran parte, inexplorados en el campo educativo y que se encuentran pocos estudios recientes, específicamente en educación básica y media en Colombia, lo que reafirma la importancia de investigar y proponer alternativas de acción para las instituciones educativas en el país

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Investigación

En el presente trabajo se emplea el tipo de investigación cualitativa, por lo tanto, se busca brindar información clave y elementos de análisis para establecer una serie de políticas o lineamientos que beneficien el proceso de cambio en la dirección para colegios privados desde la perspectiva de la sostenibilidad. Con lo anterior, en la investigación cualitativa el valor está situado en percibir los significados que las personas elaboran, es decir, cómo adquieren conocimiento de su universo y de las diferentes experiencias que poseen en él. Para permitir evolucionar en el diseño y los demás aspectos determinados, interesa definir qué se concibe por investigación cualitativa.

En relación con el concepto de investigación cualitativa, Strauss y Corbin (citados en Hernández, Fernández y Baptista, 2010) señalan que:

Por investigación cualitativa entendemos cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Puede referirse a investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos, y también al funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados pero el análisis en sí mismo es cualitativo (Strauss & Corbin, 1990, p.17).

De igual manera, diferentes autores hacen referencia a la investigación cualitativa. Por ejemplo, Sandín (2003) afirma lo siguiente: “La investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos” (p.123).

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010) consideran que “la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (p.9). En este enfoque, se pretende indagar y comprender la experiencia y los significados construidos por las personas en torno un objeto de estudio o un acontecimiento.

4.2. Diseño Metodológico: Teoría Fundamentada

Entre las metodologías del enfoque cualitativo, y después de analizar diferentes posibilidades, se ha considerado que la más adecuada a ejercer es la “*Grounded Theory*” (Teoría Fundamentada) que Glaser y Strauss especificaron en el libro titulado: *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research* (1967) puesto que utiliza una sucesión de técnicas de codificación que producen inductivamente una base teórica explicativa e interpretativa de un fenómeno, en este caso el educativo.

Según Strauss y Glaser (1967), esta metodología pretende desarrollar una teoría sustentándose en la recolección y análisis ordenado de datos empíricos. En otras palabras, se propone originar teoría sustantiva desde los informes recogidos, cuando la teoría formal no es suficiente para explicar el fenómeno. En este sentido, Glaser (1992) ha propuesto que la Teoría Fundamentada:

Utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área sustantiva. El producto de investigación final constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área sustantiva que es objeto de estudio (Glaser 1992, p. 30).

Puesto que la Teoría Fundamentada (en adelante puede aparecer como TF) se apoya en el análisis de los datos para permitir que surjan las categorías, es de gran utilidad el procedimiento de codificación que se efectúa con los datos para reconocer las categorías prominentes nuevas, las cuales se van ordenando en subcategorías. En este desarrollo el examinador o indagador demanda de enorme conciencia de sus percepciones para no corromper y contaminar la interpretación de los datos. Por lo tanto, para realizar una buena interpretación de datos, es primordial retomar lo que expresa el participante y no lo que el investigador concibe de las ideas o respuestas del participante.

La exploración de estudios sobre la relación entre liderazgo directivo y el proceso de cambio en la dirección para colegios privados desde la perspectiva sostenible, permitió identificar que hay un vacío en el conocimiento y que era necesario aplicar un método de teorización. En este punto se hace apropiado afrontar la investigación con el diseño de Teoría Fundamentada, el cual se consideró como una ruta metodológica adecuada para abordar el estudio de este tema poco indagado en los dos colegios privados participantes

4.3. Alcance

El alcance de la presente investigación cualitativa es de carácter descriptivo ya que busca analizar, comprender y describir de manera concreta y sólida un fenómeno único como es el proceso de cambio en la dirección de las instituciones educativas religiosas y familiares, tema sobre el cual no se encontró información concreta en el proceso de indagación para los marcos referenciales expuestos.

Se busca obtener información, por medio de entrevistas a profundidad realizadas a docentes y directivos docentes con el fin de encontrar diferentes puntos de vista útiles para el entendimiento del fenómeno y para la posterior producción de conocimiento que pueda ser de gran ayuda a otras instituciones educativas del mismo carácter o incluso de otras características.

4.4. Etapas de la Investigación

En Teoría Fundamentada es posible encontrar dos tipos de diseño: el sistemático y el emergente. El primero es bastante riguroso frente a los pasos del procesamiento de datos, mientras que el emergente permite una mayor flexibilidad. Se ha tomado el diseño emergente como guía para el presente trabajo de investigación. En estas etapas se codifican y categorizan los procesos mediante los cuales se nombran y relacionan los conceptos que emergen de la información recolectada y que podrán ir cambiando en el proceso de investigación. A este respecto Glaser (2007) “recalca la importancia de que la teoría surja de los datos más que de un sistema de categoría prefijadas como ocurre con la codificación axial” (p. 497).

En el diseño emergente:

Se efectúa la codificación abierta y de ésta emergen las categorías (también por comparación constante), que son conectadas entre sí para construir teoría. Al final, el investigador explica esta teoría y las relaciones entre categorías. La teoría proviene de los datos en sí, no es forzada en categorías (central, causales, intervinientes, contextuales, etcétera). (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 497)

4.4.1. Acceso al campo

En esta etapa se pretende acceder al espacio donde se aplicará el instrumento de investigación, de manera virtual. Teniendo en cuenta que la pandemia por Covid 19 ha obligado a un aislamiento de la población para frenar los contagios y que los colegios participantes se encuentran desarrollando labores de forma remota, el acceso se dará por medio de herramientas tecnológicas. Como parte del proceso de acceso al campo se comunicarán los propósitos de la intervención a la máxima autoridad de cada colegio, así mismo se informará a los participantes para convocarlos y aclarar inquietudes acerca del proceso. Es de fundamental importancia generar un ambiente de confianza y confidencialidad para que se favorezca el proceso de recolección de datos.

4.4.2. Recolección de datos

En la segunda etapa del diseño se hará la recolección de datos pertinente a la investigación cualitativa. Esta recolección permitirá una posterior categorización de los datos que servirán para la teorización del problema. Cabe aclarar que, como se señaló anteriormente, las entrevistas se realizaron a través de video llamada o cuando fue posible de forma presencial.

4.4.3 Codificación abierta

En esta etapa, el investigador, una vez abordado y analizado el material proveniente de los instrumentos de investigación, se generan categorías preliminares:

Recordemos que en esta codificación el investigador revisa todos los segmentos del material para analizar y genera —por comparación constante— categorías iniciales de significado. Elimina así la redundancia y desarrolla evidencia para las categorías (sube de nivel de abstracción). Las categorías se basan en los datos recolectados (entrevistas, observaciones, anotaciones y demás datos). (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

Este estudio detallado y minucioso permite filtrar y organizar de manera oportuna la información que recibirá la segunda etapa del presente diseño.

4.4.4. Codificación selectiva

En esta etapa se identifican recurrencias en la categorización por medio de la comparación:

Una vez generado el esquema, el investigador regresa a las unidades o segmentos y los compara con su esquema emergente para fundamentarlo. De esta comparación también surgen hipótesis (propuestas teóricas) que establecen las relaciones entre categorías o temas. Así, se obtiene el sentido de entendimiento. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

De esta manera, se delimita la información recogida y se eliminan redundancias con el fin de ir estableciendo la teoría.

4.4.5. Codificación axial

Una vez realizado el primero y segundo filtro de la codificación abierta y selectiva, se prosigue a la codificación axial en donde, por medio de mapas de relaciones, se generan conexiones entre las categorías identificadas previamente; “Durante esta tarea, se construye un modelo del fenómeno estudiado, que incluye: las condiciones en que ocurre o no ocurre, el contexto en que sucede, las acciones que lo describen y sus consecuencias” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 494). De esta etapa puede desarrollarse una categoría central que se relacione con las otras categorías propuestas o puede también no derivar otros temas o clasificaciones.

4.4.6. Teorización

La teorización es el resultado final después de haber hecho un trabajo detallado y riguroso de comparación y relación de las categorías. El ciclo se cierra una vez se analizan los resultados y se llega al entendimiento del fenómeno, el cual, resulta en la construcción de hipótesis, interpretaciones y teorías.

4.5. Población y muestra

La población está conformada por dos instituciones educativas, el Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator, ambas de carácter privado, con oferta de educación preescolar, básica y media. Sin embargo, el Liceo Moderno Walt Whitman es una institución familiar y el Colegio San Viator una institución perteneciente a la Congregación religiosa de los Clérigos de San Viator.

Las unidades de trabajo para el Liceo Moderno Walt Whitman serán; dos directivos fundadores, y actualmente rectores, un directivo hijo de los fundadores, cuatro coordinadores y tres docentes. Por otra parte, en el Colegio San Viator, la unidad poblacional de trabajo está configurada por un rector, un vicerector, religiosos; un director académico, cuatro coordinadores y tres docentes. En relación con el diseño de la TF se concreta la congruencia de elaborar un muestreo teórico. Dicho muestreo teórico es un proceso en el cual los examinadores especifican una cantidad de participantes, pero no hay un juicio o norma fija, invariable para la inserción en la muestra. De acuerdo con el desarrollo de los análisis, los examinadores delimitan si es oportuno reunir más participantes a medida que recorren y prosperan en la interpretación.

Este muestreo teórico se aplicará para el caso de los docentes del Liceo Moderno Walt Whitman y el colegio San Viator en donde se escogerán los docentes que han gozado de un liderazgo directo otorgado por parte de los directivos actuales y además que han sido catalogados como posibles candidatos para asumir cargos de dirección. Esta categorización permite que los docentes seleccionados se consideren adecuados para entender y desarrollar la teoría planteada; “cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le ayuden a tal comprensión. Es decir, se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a desarrollar la teoría” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

Tabla 2. Registro de participantes

Institución	Directivos	Docentes
Liceo Moderno Walt Whitman	3	3
Colegio San Viator	3	5

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para este trabajo de investigación, los instrumentos elegidos en el proceso de la TF conforme a las particularidades de este estudio son las entrevistas individuales a profundidad, y la revisión documental, con el fin de identificar las categorías y subcategorías que fundamentan el proceso investigativo.

En seguida se presentará cada técnica escogida con el fin de indagar sobre la caracterización del liderazgo directivo, el reconocimiento de las necesidades para el proceso de cambio desde la perspectiva de sostenibilidad y para la identificación de los retos de esta. Lo anterior analizado bajo el contexto específico de los colegios San Viator y el Liceo Moderno Walt Whitman.

Tabla 3. Técnicas de recolección de información

Objetivos específicos	Técnicas de recolección de información
Caracterizar el liderazgo directivo en el Colegio San Viator y en el Liceo Moderno Walt Whitman.	Entrevistas a profundidad (directivos- docentes y docentes)
Reconocer las necesidades de cada institución para el proceso de cambio en la dirección desde la perspectiva de la sostenibilidad.	Entrevistas a profundidad (directivos- docentes y docentes)
Identificar los retos de sostenibilidad que enfrenta cada institución participante desde la perspectiva de los directivos.	Revisión documental de autoevaluaciones institucionales u otros informes que revelen retos. Entrevistas a profundidad (directivos- docentes)
Aportar elementos de análisis para el diseño de una política institucional para un efectivo proceso de cambio en la dirección.	N/A

Fuente: Elaboración propia.

4.6.1 La revisión documental

La revisión documental de la literatura ha sido primordial, puesto que ha facilitado la enunciación de preguntas más precisas y un destacado progreso de las entrevistas. Para esta revisión, el avance de la investigación se ha ejecutado un análisis y exploración documental acerca del liderazgo directivo en los colegios privados en el cambio. Sin embargo, es muy escasa la información recolectada sobre este tema. También se recurrió a una revisión a nivel interno en cada uno de los colegios investigados, para ver que enuncian los documentos institucionales acerca del cambio en la dirección.

En cuanto al Liceo Moderno Walt Whitman no se hallaron evidencias documentales con respecto a los desafíos y retos en para la sostenibilidad de acuerdo con las evaluaciones institucionales consultadas del MEN en los años 2018 y 2019 de la mano de la Guía 34. Del mismo modo, en lo referente al Colegio San Viator, en sus respectivas evaluaciones institucionales del MEN, no se encontraron hallazgos con relación a este tema; pero si en el informe de evaluación de EFQM del año 2017 en cuanto a la sostenibilidad de la institución.

En esta documentación evaluativa de EFQM el colegio ha implementado acciones en el ámbito financiero con el fin de hacer sostenible la institución y lograr alcanzar los objetivos estratégicos

planteados. En este sentido, se reconoce que la institución cuenta con información confiable sobre el punto de equilibrio, la política de administración y el manejo prudente de las inversiones de manera que se haga sostenible financieramente en el tiempo; sin embargo, en los aspectos sociales y ambientales, el colegio no evidencia el mismo nivel de madurez, en estos aspectos se han diseñado iniciativas y proyectos, sin duda bien intencionados, pero que no demuestran una articulación entre ellos, de manera que desarrolle una política de sostenibilidad organizacional de manera holística que incluya los aspectos, ambientales, sociales y financieros en un marco amplio de gestión.

4.6.2 Entrevista a profundidad

Esta técnica requiere generar un ambiente de comodidad e intimidad entre el entrevistador y el entrevistado con el fin de considerar el punto de vista de los últimos, compartir conocimiento y experiencias de utilidad para la investigación. En el presente trabajo se opta por una entrevista a profundidad semiestructurada en donde se tendrá una guía con las preguntas específicas que serán realizadas en el encuentro con el fin de resaltar la información relevante y concreta, sin embargo, se podrá ir agregando preguntas si así se requiere.

Una entrevista se entiende, de acuerdo con Denzin (citado en Rojas, 2010) como “un encuentro en el cual el entrevistador intenta obtener información, opiniones o creencias de una o varias personas” (p. 85). Para la construcción del protocolo de entrevista el primer paso fue la elaboración de dos matrices de categorías, constructos y preguntas. Las matrices diseñadas fueron sometidas a la revisión de dos expertos académicos que además se han desempeñado como directivos de colegios privados por lo cual su conocimiento y experiencia podían agregar valor al instrumento. Uno de los evaluadores fue el Dr. Omar Cáceres Galvis, Rector y/o director de Colegios Bilingües e Internacionales. Especialista en Sistemas de Gestión de Calidad. Premio a la Excelente Gestión Escolar 2013, Premio Compartir al Rector 2015 y catedrático Universitario. El otro evaluador fue el Mg. Vladimir Arango, director general del Colegio Colombo Hebreo y estudioso del cambio en la dirección de instituciones educativas. Una vez se recibieron los conceptos y se realizaron los ajustes se procedió a un pilotaje que dio origen a algunas adecuaciones de lenguaje. Las matrices finales con las preguntas que fueron realizadas a los participantes se encuentran a continuación:

Tabla 4. Matriz de preguntas para el protocolo de entrevista a docentes

Conceptos estructurantes para la recolección de datos	Descriptor	Preguntas
<p>Caracterización del liderazgo directivo</p>	<p>Este concepto estructurante de la entrevista guarda relación con el primer objetivo específico y se orienta a reconocer qué entienden los docentes de las instituciones participantes en relación con el liderazgo directivo, las características de los líderes de cada institución y la comprensión sobre la forma en la cual se ha ejercido el liderazgo.</p> <p>El liderazgo directivo es una práctica que requiere competencia profesional y carácter (virtudes y cualidades éticas). Ambos aspectos permiten que el directivo sea inspiración y modelo para los docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes. Asimismo, se analiza la implicación que tiene el liderazgo de los directivos de la institución en el acompañamiento, labores diarias y proyección.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo concibe el término “liderazgo” en los procesos directivos y pedagógicos de su institución educativa? 2. ¿Qué entiende por liderazgo directivo? 3. ¿Cómo es la gestión de los líderes de esta institución? 4. ¿Cómo ha sido la gestión de los líderes que ya no están en la institución? (San Viator) 5. ¿Quién toma las decisiones principales en esta institución? 6. ¿Cómo es el organigrama de esta institución? 7. ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano? 8. ¿Cuáles son los canales de comunicación con los líderes en este colegio? ¿Cuáles son los mecanismos de relación con el rector? 9. Desde su rol docente, ¿cómo observa el impacto de las prácticas del liderazgo directivo de su institución educativa? 10. ¿Cree usted que el líder educativo de su colegio se actualiza y capacita permanentemente? Si o no ¿Por qué? 11. ¿Percibe usted que el líder directivo de su institución cuenta con

		<p>el respeto y apoyo de los docentes? ¿Por qué considera esto?</p> <p>12. Desde su perspectiva como docentes ¿De qué manera impacta el liderazgo de los directivos en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?</p> <p>13. ¿Qué características profesionales tienen los líderes de esta institución?</p> <p>14. ¿Qué virtudes tienen los líderes de la institución?</p> <p>15. Desde su experiencia como docente ¿Qué aspectos de la competencia profesional pueden mejorar los líderes de esta institución?</p> <p>16. Con respecto a las características personales ¿En qué aspectos requieren seguir avanzando los líderes?</p> <p>17. Con respecto a la comunicación con los líderes directivos ¿qué aspectos mejoraría?</p>
<p>Necesidades de cada institución para el proceso de cambio en la dirección desde la perspectiva de la sostenibilidad.</p>	<p>Esta categoría guarda relación con el segundo objetivo específico y abarca las preguntas que se orientan a identificar qué necesita tener en cuenta cada institución, en materia de cambio en la dirección, para asegurar que su propuesta educativa se sostenga en el tiempo, desde la perspectiva de los docentes.</p> <p>En este sentido la sostenibilidad se</p>	<p>18. ¿Qué cambios en la dirección ha experimentado en este colegio?</p> <p>19. ¿Cómo ha sido su experiencia en los cambios de dirección que ha tenido el colegio?</p> <p>20. ¿Cómo percibe que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?</p> <p>21. ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?</p>

	<p>asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa. Por oferta educativa se entiende la propuesta sustentada en el horizonte institucional lo cual no excluye la innovación pedagógica que pueden emprender las instituciones.</p>	<p>22. ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?</p> <p>23. ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuales ha evidenciado en su institución?</p> <p>24. ¿Qué practicas considera usted que perjudican la sostenibilidad educativa en el momento de cambio de líder?</p> <p>25. ¿Cómo considera usted que se pueda realizar un proceso de cambio en la dirección de la institución educativa sin afectar la sostenibilidad de esta?</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. *Matriz de preguntas para el protocolo de entrevista a directivos*

Conceptos estructurantes para la recolección de datos	Descriptoros	Preguntas
<p>Caracterización del liderazgo directivo</p>	<p>Este concepto estructurante de la entrevista guarda relación con el primer objetivo específico y se orienta a reconocer qué entienden los directivos de las instituciones participantes en relación con concepto de liderazgo directivo, sus características como líderes de cada institución y la comprensión sobre la forma en la cual han ejercido su liderazgo.</p>	<p>1. ¿Cómo asume el término “liderazgo” en los procesos directivos y pedagógicos de su institución educativa?</p> <p>2. ¿Qué entiende por liderazgo directivo?</p> <p>3. Desde su experiencia ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo directivo?</p> <p>4. ¿Cómo es el organigrama de su institución?</p> <p>5. ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?</p>

	<p>El liderazgo directivo es una práctica que requiere competencia profesional y carácter (virtudes y cualidades éticas). Ambos aspectos permiten que el directivo sea inspiración y modelo para los docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes. Asimismo, se analiza la implicación que tiene el liderazgo de los directivos de la institución en el acompañamiento, labores diarias y proyección.</p>	<p>6. ¿Qué está realizando el máximo órgano directivo para fortalecer el equipo interdisciplinario de su colegio?</p> <p>7. ¿Cómo ha fomentado usted el desarrollo del liderazgo directivo en sus colaboradores?</p> <p>8. ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este liderazgo directivo en la institución?</p> <p>9. ¿Qué prácticas se han realizado desde la dirección institucional en cuanto a los cambios de cargos directivos?</p> <p>10. ¿Existe un protocolo o lineamientos formales para el cambio en el liderazgo directivo en su institución?</p>
<p>Necesidades de cada institución para el proceso de cambio en la dirección desde la perspectiva de la sostenibilidad.</p>	<p>Esta categoría guarda relación con el segundo objetivo específico y abarca las preguntas que se orientan a identificar qué necesita tener en cuenta cada institución, en materia de cambio en la dirección, para asegurar que su propuesta educativa se sostenga en el tiempo, desde la perspectiva de los directivos.</p> <p>En este sentido la sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas,</p>	<p>11. ¿Qué cambios en la dirección ha experimentado en este colegio?</p> <p>12. ¿Cómo ha sido su experiencia en los cambios de dirección que ha tenido el colegio?</p> <p>13. ¿Cómo cree que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?</p> <p>14. ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?</p> <p>15. ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?</p> <p>16. ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuáles ha</p>

	<p>proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa. Por oferta educativa se entiende la propuesta sustentada en el horizonte institucional lo cual no excluye la innovación pedagógica que pueden emprender las instituciones.</p>	<p>evidenciado en su institución?</p> <p>17. ¿Existe una estrategia de sostenibilidad educativa que platee la administración de los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la institución educativa? ¿De qué se trata?</p> <p>18. ¿Cuenta el colegio con lineamientos o políticas formales que muestren la proyección, ejecución, funcionamiento y mecanismos de control del presupuesto? ¿En qué consisten?</p> <p>19. ¿Cómo se encuentra la institución frente a la comunidad educativa respecto a su credibilidad, sostenibilidad, prestigio y trayectoria?</p> <p>20. ¿Existe algún plan o política en su institución donde mantenga y promueva la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa? ¿En qué consiste?</p>
<p>Retos de sostenibilidad.</p>	<p>Este conjunto de preguntas se relaciona con el tercer objetivo específico del estudio y se orienta a identificar los retos que perciben los directivos para su institución en términos de sostenibilidad entendida como la permanencia en el tiempo asegurando la continuidad de los programas, proyectos y estrategias para evitar disrupción en la gestión directiva institucional.</p>	<p>21. ¿Qué aspectos o lineamientos de sostenibilidad organizacional de una manera holística, existen en la institución en un marco amplio de gestión?</p> <p>22. ¿Qué proyectos sociales y ambientales, se evidencian en el colegio, que demuestren una articulación y desarrollo en una política de sostenibilidad organizacional?</p> <p>23. ¿De qué manera el liderazgo directivo de su colegio promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?</p>

		<p>24. ¿Cómo el liderazgo de los directivos en las instituciones educativas conlleva a la gestión escolar eficaz?</p> <p>25. ¿Cómo mide su institución educativa la gestión del liderazgo directivo?</p> <p>26. Desde su experiencia como líder de este colegio, ¿qué aspectos podrían tenerse cuenta para realizar el cambio del liderazgo directivo en su institución?</p> <p>27. ¿Qué tan relevante puede ser para esta institución contar con políticas, lineamientos o protocolos que guíen el cambio de la dirección?</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

4.7 Consideraciones éticas

En este trabajo de investigación se han considerado todos los aspectos éticos pertinentes para estudios en Ciencias Sociales, respetando y acatando el principio de la dignidad, la libertad, la reserva y protección de los datos personales de todos los colaboradores, de tal modo que se pidió el consentimiento informado para empezar la aplicación de las entrevistas a profundidad. Se expresó claramente a cada docente o directivo docente que era primordial su libre elección de participar o no, y que su decisión no tendría incidencia alguna en su desempeño ni en la gestión dentro de la misma. De igual manera, se remitió carta de solicitud de autorización a los rectores de los colegios San Viator y Liceo Moderno Walt Whitman para realizar el presente trabajo investigativo (ver anexo A y B), se les comunicó que se adquirió dicha aceptación (ver anexo B y C). Además, se dio a conocer el tema, los objetivos, implicaciones, alcances y beneficios de la presente investigación.

5. ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento de los datos recolectados en la aplicación de los protocolos de entrevista a profundidad dirigidas a los docentes y directivos se realizó de la transcripción completa de la sesión con cada uno de los 14 participantes. Debido a la riqueza de los datos y a que, en el futuro, pueden ser objeto de nuevos análisis se incluyen las transcripciones en este documento (Ver desde el Anexo E hasta el Anexo S).

Una vez transcritos los datos se siguió el procedimiento de análisis de Teoría Fundamentada que implica como primer paso la codificación abierta o etiquetado de los datos para encontrar categorías e identificar la frecuencia de aparición de los códigos (codificación focalizada) con el fin de proceder posteriormente a la codificación axial identificando relaciones entre las categorías para llegar a la teorización. En este apartado se presenta el análisis de la codificación focalizada por colegio, por objetivo, por categoría y por perfil de los participantes (docentes y directivos docentes).

En primera instancia el lector encontrará los resultados del Liceo Moderno Walt Whitman (en adelante puede aparecer como LMWW), el cual es a la vez una empresa familiar y posteriormente los del Colegio San Viator, colegio de propiedad de una congregación católica.

5.1. Codificación Focalizada Constructo Caracterización del Liderazgo Directivo en el LMWW

El primer objetivo del estudio consistió en describir el liderazgo directivo en el Colegio San Viator y en el Liceo Moderno Walt Whitman. A continuación, se expone el análisis de los datos de la primera categoría (Liderazgo Directivo) en el Liceo. Para ilustrar los hallazgos se toman fragmentos de la voz de los participantes en concordancia con lo propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010) para la presentación de informes de investigación cualitativa pues allí está una de las mayores riquezas de este tipo de estudio.

5.1.1 Caracterización del liderazgo directivo en directivos del LMWW

Como paso previo al análisis se exponen los códigos que aparecieron en la codificación abierta y se incluye la codificación focalizada que permite observar cuáles tuvieron mayor frecuencia entre el grupo de directivos del Liceo Moderno Walt Whitman (Ver tabla 6).

Tabla 6. *Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Caracterización de Liderazgo Directivo Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a directivos*

Códigos Asociados a la Categoría de Liderazgo Directivo	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Caracterización del liderazgo directivo: liderazgo positivo e inspirador	6

Caracterización del liderazgo directivo: alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos	5
Caracterización del liderazgo directivo: liderazgo distribuido con los docentes	4
Caracterización del liderazgo directivo: alta dirección toma decisiones	3
Caracterización del liderazgo directivo: los líderes promueven la actualización y capacitación académica de los docentes	2
Caracterización del liderazgo directivo: bajo nivel de relacionamiento directo entre los líderes directivos y los docentes	1
Caracterización del liderazgo directivo: habilidades para la gestión educativa	1
Caracterización del liderazgo directivo: habilidades de liderazgo personal	1

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la categoría “Caracterización del liderazgo directivo” revela que las subcategorías con mayor frecuencia de aparición son “Liderazgo positivo e inspirador”, “Alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos”, “Liderazgo distribuido con los docentes” y “Alta dirección toma decisiones”. En cuanto a la primera subcategoría “Liderazgo positivo e inspirador” desde la perspectiva de los directivos ellos resaltan la cercanía en las relaciones humanas con los docentes, mediadas por una actitud colaboración y apoyo que favorece la innovación y el clima laboral. Así se destaca en el siguiente fragmento:

“Siempre hay acompañamiento y hay seguimiento entonces siempre que hay alguna observación, se hace combinaciones y hay acompañamiento hacia los profesores, al profesor se le motiva por el trabajo que realiza, por sus buenos resultados porque utilice nuevas metodologías, igual que se motiva, pues igual hay un seguimiento y un control con respecto a lo que se debe mejorar y cambiar” (extractado de entrevista a directivo).

Otro aspecto que sobresale en las entrevistas se ilustra con las subcategorías de “Alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos” y “Liderazgo distribuido con los docentes” las cuales evidencian que un rasgo de los líderes en el Liceo Moderno Walt Whitman es dialogar, escuchar o consultar las decisiones que lo ameritan por lo cual el liderazgo no recae solo en la persona de los directivos. Desde la perspectiva de los líderes esto tiene un efecto positivo en el desarrollo del PEI ya que permite una apropiación del horizonte y las metas institucionales por parte de todo el equipo de trabajo. Algunas de las formas en las cuales los directivos promueven la

participación de los docentes en la toma de decisiones y en acciones de liderazgo se ilustran en el siguiente fragmento:

“Dándoles la oportunidad también de expresar sus ideas, de expresar sus opiniones y dándoles un feedback acerca de su trabajo y así progresivamente, pues vamos mejorando, vamos, va mejorando tanto el personal como la institución” (extractado de entrevista a directivo).

Sin embargo, el hecho de que la cuarta subcategoría con mayor frecuencia de aparición sea la de “Alta dirección toma decisiones” parece indicar que no en todos los casos es posible recurrir a un proceso consultivo previo, posiblemente porque esto podría demorar la gestión y en ocasiones algunas decisiones requieren mayor agilidad estratégica.

5.1.2 Caracterización del liderazgo directivo en docentes del LMWW

En cuanto al análisis de los datos de la primera categoría (Liderazgo Directivo) en el Liceo Moderno Walt Whitman desde la perspectiva de los docentes se encontraron las siguientes recurrencias (ver Tabla 7):

Tabla 7. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Liderazgo Directivo Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a docentes

Códigos Asociados a la Categoría de Liderazgo Directivo	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Liderazgo directivo: ética en la actuación del directivo	12
Liderazgo directivo: liderazgo positivo e inspirador	10
Liderazgo directivo: los líderes promueven la actualización y capacitación académica de los docentes	8
Liderazgo directivo: alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos	8
Liderazgo directivo: Alta organización y comunicación entre los directivos	4
Liderazgo directivo: Los líderes promueven y apoyan proyectos e ideas para la mejora en la calidad educativa	4
Liderazgo directivo: Se solicita mayor comunicación entre docentes y directivos	4
Liderazgo directivo: conocimiento sobre la razón de ser de la institución	4
Liderazgo directivo: Los líderes promueven las competencias socioemocionales en los docentes	3

Liderazgo directivo: Organigrama jerárquico	3
Liderazgo directivo: Los docentes apoyan constantemente a sus líderes	3
Liderazgo directivo: Líderes capacitados y actualizados	3
Liderazgo directivo: Enfoque tecnológico que permite ir a la vanguardia en la educación	3
Liderazgo directivo: alta dirección toma decisiones	1
Liderazgo directivo: Canales de comunicación basados en el organigrama de la institución	1
Liderazgo directivo: Falta sentido de pertenencia de parte de algunos docentes	1
Liderazgo directivo: Líderes con competencias profesionales destacables	1
Liderazgo directivo: Procesos de evaluación y retroalimentación a docentes que permiten la mejora continua	1

Fuente: Elaboración propia.

El análisis es similar al que se hizo con directivos, pero adicionalmente se destacan los puntos comunes entre los dos grupos poblacionales (directivos y docentes) así como las divergencias o discrepancias que puedan ser de interés.

En cuanto al análisis de la categoría “Liderazgo directivo” se revela que, en el grupo de docentes, las subcategorías con mayor frecuencia de aparición son “Ética en la actuación del directivo”, “Liderazgo positivo e inspirador”, “Los líderes promueven la actualización y capacitación académica de los docentes” y “alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos”. En cuanto a la primera subcategoría “Ética en la actuación del directivo” desde la perspectiva de los docentes ellos resaltan la calidez humana de los directivos al estar dispuestos a escucharlos, a tratarlos con respeto y a motivarlos. Así se destaca en el siguiente fragmento:

“Bueno, un estilo de liderazgo, yo pienso que es un liderazgo en todos los sentidos, o sea, no solamente se habla de un líder de objetivos como institución, sino es un liderazgo, que se encarga de entender al trabajador, de entender a las personas con quién se está trabajando, de escuchar obviamente a esas personas, y en motivar, entonces pienso que es lo que ha caracterizado en estos años a los líderes de la institución” (extractado de entrevista a docente).

La segunda categoría con mayor frecuencia es la de “Liderazgo positivo e inspirador”. En donde los docentes valoran el apoyo constante, la motivación, la comunicación asertiva que existe por parte de los líderes directivos y las conductas que estos adquieren con el fin de desarrollan el potencial de sus colaboradores. Así lo describe uno de los docentes entrevistados:

“...entonces ellos son como ese, ese motor, esa cajita que le daría impulso a todo el colegio, son el motor que le dan las vías y la energía tanto a docentes, coordinaciones, estudiantes, un estudiante de sus directivos en el colegio de pronto habitan alternancia, lo puedo experimentar, es volverlos a ver, es ver que ellos están ahí, que si pasa algo que si tenemos situaciones, ellos siempre son como ese auge, esa inspiración para muchos que conocen la historia de nuestra institución” (extractado de entrevista a docente).

Como se pudo observar, esta misma categoría de “Liderazgo positivo e inspirador” ocupó el primer puesto en subcategorías en el análisis a los directivos, lo cual indica que tener un liderazgo que soporte a los docentes, que los motive, que los ayude a crecer e inspire en su gestión es de vital importancia para ambas partes. Se podría decir que es un eje fundamental para el desarrollo profesional y personal tanto de la comunidad docente como de la directiva. Sobresale el hecho de que tanto docentes como directivos lo destaquen porque esto significa que es una característica presente en quienes dirigen el Liceo Moderno Walt Whitman.

En seguida se encuentran las subcategorías de “los líderes promueven la actualización y capacitación académica de los docentes” en este análisis los docentes resaltan el esfuerzo que hace la Dirección para que el aprendizaje sea constante, para estar capacitando de manera periódica y sobre todo con los contenidos pertenecientes a una educación del siglo XXI. De igual manera expresan gratitud por el apoyo de los directivos en el crecimiento personal de los docentes que pasan por la institución, así lo muestra el siguiente fragmento:

“Entonces creo que el reflejo de ese liderazgo se ve allí y, por otro lado, en la capacitación y la formación de los de los docentes, pues personalmente yo he aprendido muchísimo en el colegio, creo que eso se refleja ese liderazgo también se evidencia el crecimiento personal de los maestros, incluso de los que se han ido de aquí yo sé que se han llevado precisamente ese crecimiento personal y sé que han salido de aquí muchísimo mejores profesionales y espero los valoren muy bien dónde estén, pero sé que ese liderazgo se ve reflejado en ese sentido, entonces yo creo que como que son muchos, muchos los las áreas en donde en donde se refleja ese liderazgo”. (extractado de entrevista a docente).

Por último, aparece la subcategoría “Alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos”, la cual también tuvo alta frecuencia en las entrevistas a directivos, lo cual muestra la calidad de integración que tienen los líderes, junto con un alto sentido de escucha que les permite tener un ambiente de trabajo en equipo, colaboración y responsabilidades compartidas. Así lo describe un docente de esta institución;

“Muy dinámico, respetuoso e incluyente. Siempre se tienen en cuenta las opiniones de los docentes en su enfoque y a mí también me parece muy importante, porque eso hace que uno siente que la opinión de uno y que los aportes son valiosos y el debate y la discusión de los compañeros y de todo el equipo, pues es bien importante cuando precisamente hace llegar a consensos que también es importante, porque en este mismo sentido, pues todos nos sentimos incluidos en las decisiones y de esa misma manera pues asumimos esa responsabilidad y el compromiso con lo que se decide y con las tareas que se asignan y los proyectos y demás a desarrollar. Entonces, me parece que ese enfoque ha sido el de dirección” (extractado de entrevista a docente).

Es de mencionar que, para el análisis directivo, la cuarta subcategoría más frecuente fue la de “Alta dirección toma decisiones”, lo cual mostraba que no siempre las decisiones se tomaban de manera colaborativa y responsabilidad distribuida. Sin embargo, para el caso de los docentes, ellos no perciben que exista un área directiva que tome las decisiones de manera jerárquica o por sí sola, por el contrario, esta subcategoría se encuentra en el nivel más bajo en la tabla de frecuencias.

5.2. Codificación Focalizada Constructo Necesidades Institucionales en el Cambio de Dirección para la Sostenibilidad en el LMWW

El segundo objetivo del estudio fue reconocer las necesidades de cada institución para el proceso de cambio en la dirección desde la perspectiva de la sostenibilidad. A continuación, se presenta el análisis de los datos recopilados.

5.2.1 Identificación de las necesidades institucionales en el cambio de dirección para la sostenibilidad en directivos del LMWW

La recurrencia en la aparición de los códigos de esta categoría se presenta en la tabla 8 y posteriormente se realiza el análisis y se destacan las voces de los participantes:

Tabla 8. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría *Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a directivos*

Códigos Asociados a la Categoría de Liderazgo Directivo	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Proyectos e ideas para la mejora en la calidad educativa	5
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Proyectos de emprendimiento e innovación	4
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Necesidad de la llegada de nuevas generaciones	3
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Capacitación a docentes en herramientas para la educación del siglo XXI	3
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Manejo adecuado de recursos	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Comunidad educativa a gusto en la institución	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Delegación de funciones progresivamente a los nuevos directivos	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Presupuesto anual y evaluación periódica	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Políticas o lineamientos para el cambio en dirección definidas por el Ministerio de Educación	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Credibilidad por parte de la comunidad educativa	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Dificultad para acoplarse al liderazgo de los nuevos directivos	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Falta de comunicación entre los nuevos directivos que genera repetir procesos innecesariamente	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Falta de políticas o lineamientos para el proceso de cambio en la dirección	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Mala percepción en cuanto a la disciplina del colegio	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Resultados de ICFES inferiores a la competencia	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Familias numerosas e hijos de exalumnos que demuestran conformidad con la institución	1

Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Desconocimiento de planes o políticas que promuevan la mejora de los recursos que permitan garantizar el buen funcionamiento y operación de la institución	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Ejecución de un programa de sucesión	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Proyección sobre la visión de la institución	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Planteamiento, seguimiento y evaluación de estrategias	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Falta de recursos a causa del alto porcentaje de padres morosos	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Experiencia en el sector educativo	1

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la categoría “Necesidades institucionales en el cambio de dirección para la sostenibilidad” revela que las subcategorías con mayor frecuencia de aparición son “Proyectos e ideas para la mejora en la calidad educativa”, “Proyectos de emprendimiento e innovación”, “Necesidad de la llegada de nuevas generaciones” y “Capacitación a docentes en herramientas para la educación del siglo XXI”. En cuanto a la primera subcategoría “Proyectos e ideas para la mejora en la calidad educativa” desde la perspectiva de los directivos ellos resaltan el esfuerzo que se hace para liderar proyectos que se salgan de la educación tradicional, que realmente se aborden temas que sea útiles para los estudiantes al momento de salir al mundo laboral. Se aprecian las mentes abiertas con capacidad de entender las exigencias del mundo actual. Así se destaca en el siguiente fragmento:

“Una mentalidad de ideas nuevas, de ser proyectivos ante un mundo cambiante y una mentalidad abierta a las cosas que realmente están pasando, a lo que está exigiendo el mercado, no somos cerrados, no somos, no nos quedamos en tendencias pasadas, siempre estamos intentando tener una mejora continua” (extractado de entrevista a directivo).

La segunda subcategoría con más frecuencia es “Proyectos de emprendimiento e innovación” en la cual los líderes directivos resaltan la labor que lleva haciendo el Liceo Moderno Walt Whitman desde hace muchos años con el fin de desarrollar en sus estudiantes ese espíritu emprendedor que permita crear proyectos innovadores asegurando la sostenibilidad de la institución, así lo ilustra el siguiente fragmento;

“...en las vivencias del colegio se han venido socializando algunos proyectos como el de emprendimiento que es como el que más nos representa en el colegio y la nueva Dirección de Proyectos ha asumido el conocer ese proyecto y transportar ideas nuevas que permitan que ese proyecto siga siendo viable y en el caso de la definición que me acabas de dar, seguir siendo sostenible en la institución” (extractado de entrevista a directivo).

La tercera y la cuarta subcategoría con mayor frecuencia fueron la “Necesidad de la llegada de nuevas generaciones” y “Capacitación a docentes en herramientas para la educación del siglo XXI” cuya aparición muestra la intención de recibir a las nuevas generaciones con el fin de generar ideas que se acoplen a las necesidades del mercado de hoy. Se busca que estas nuevas generaciones logren dar una visión más amplia sobre lo que se está requiriendo en el mundo actual para así capacitar a los docentes en herramientas del siglo XXI. Así lo afirman los directivos en el siguiente fragmento:

“Básicamente hemos tomado conciencia de que con la madurez también viene un componente bien importante de renovación desde el punto de vista conceptual y desde el punto de vista de la inclusión en el proceso formativo de los estudiantes del componente innovación, emprendimiento y tecnología y eso lo están asumiendo las nuevas generaciones a nivel de familia empoderándose en la institución” (extractado de entrevista a directivo).

Se evidencia una relación directa entre la tercera y la cuarta subcategoría que tienen como fin que las nuevas generaciones lleguen a generar espacios de capacitación en herramientas del siglo XXI en donde los docentes logren transferir conocimientos acordes a las necesidades actuales.

5.3. Codificación Focalizada Constructo Retos para la Sostenibilidad en el LMWW

El tercer objetivo de la investigación fue identificar los retos de sostenibilidad que enfrenta cada institución participante. A continuación, se presentan los resultados del Liceo Moderno Walt Whitman desde la perspectiva de directivos y docentes:

5.3.1. Identificación de retos para la sostenibilidad en directivos del LMWW

En la tabla 9 se exponen los códigos o subcategorías que emergieron con mayor frecuencia:

Tabla 9. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Retos para la sostenibilidad del Liceo Moderno Walt Whitman- entrevista a directivos

Códigos Asociados a la Categoría de Liderazgo Directivo	Frecuencia de Aparición de los Códigos
--	---

Retos para la sostenibilidad: Cercanía y alta comunicación con los padres de familia de manera virtual	2
Retos para la sostenibilidad: Alta participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones	2
Retos para la sostenibilidad: Indicadores de gestión que evalúan el impacto del liderazgo	2
Retos para la sostenibilidad: Alianzas estratégicas	1
Retos para la sostenibilidad: Proyectos sociales que beneficien a diferentes comunidades	1
Retos para la sostenibilidad: Mantener el número de estudiantes a causa de la pandemia	1
Retos para la sostenibilidad: Adecuaciones infraestructurales para recibir a estudiantes en alternancia	1
Retos para la sostenibilidad: Cercanía y alta comunicación con los padres de familia de manera virtual	1
Retos para la sostenibilidad: Ejecución de los proyectos institucionales de manera virtual	1
Retos para la sostenibilidad: Desconocimiento de lineamientos o políticas formales que muestren la proyección, ejecución, funcionamiento y mecanismos de control del presupuesto	1
Retos para la sostenibilidad: Desconocimiento de proyectos sociales y ambientales que evidencien el desarrollo de una política de sostenibilidad organizacional	1
Retos para la sostenibilidad: Participación de la comunidad educativa a través del consejo directivo	1
Retos para la sostenibilidad: Desconocimiento de indicadores de gestión para el liderazgo directivo	1
Retos para la sostenibilidad: Estrategias de fidelización y captación	1
Retos para la sostenibilidad: Apertura mental ante los cambios que traen las nuevas generaciones	1

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la categoría “Retos para la sostenibilidad” revela que las subcategorías con mayor frecuencia de aparición son “Cercanía y alta comunicación con los padres de familia de manera virtual”, “Alta participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones” e “Indicadores de gestión que evalúan el impacto del liderazgo”. En cuanto a la primera subcategoría “Cercanía y alta comunicación con los padres de familia de manera virtual” desde la perspectiva de los directivos ellos resaltan el esfuerzo que se ha realizado en términos de comunicación, de estar conectados y hacerse sentir presentes en todo el proceso desde que empezó la coyuntura pandémica. Se revela la

importancia que asignan los directivos a la cercanía con toda la comunidad educativa a pesar de la distancia física ocasionada por la pandemia. Así lo describe el siguiente fragmento:

“Nosotros tratamos al máximo de estar conectados con los estudiantes, de ser amables con los padres de familia, de mantenernos conectados con ellos, de contestarles todas sus inquietudes, me parece que la comunicación es supremamente importante en este proceso y que no nos podemos ver, pero que el papá se sienta que está conectado con nosotros y los atendemos” (extractado de entrevista a directivo).

En segundo lugar, se encuentra la subcategoría “Alta participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones” la cual está muy relacionada con la categoría de Liderazgo Directivo en donde se evidenciaba una toma de decisiones de Dirección junto con otros estamentos y un liderazgo distribuido con los docentes. Esto revela que para los directivos existe una alta importancia en la participación de la comunidad educativa con el fin de que la institución se mantenga sostenible en el tiempo. El siguiente fragmento evidencia el anterior análisis:

“Toda la Comunidad tiene espacio y representación en nuestros consejos directivos y en los diferentes organismos que al lado del Consejo Directivo colaboran significativamente para sacar adelante nuestro proyecto educativo, particularmente las asociaciones de padres de familia, el Consejo estudiantil, la misma organización de los profesores, todos contribuyen y la misma parte administrativa, todos contribuyen a que realmente el proyecto tenga una materialización cada vez mejor año a año” (extractado de entrevista a directivo).

Por último, se encuentra la subcategoría “Indicadores de gestión que evalúan el impacto del liderazgo” la cual revela gran importancia para los directivos, pues al tener un debido seguimiento y unos indicadores en los cuales apoyarse, la gestión y la toma de decisiones de vuelven eficientes y sustentadas. Así se refleja en el siguiente fragmento:

“Particularmente hay un proceso inicial cada año de un diagnóstico inicial que permite sentar las bases para la proyección de cada año de trabajo, después hay un proceso de planificación, posteriormente en proceso de ejecución y, por último, un proceso evaluativo permanente para permitir de que esas ideas de cada año que se materializan tanto en el corto, mediano y largo plazo, se puedan hacer efectivas” (extractado de entrevista a directivo).

Se puede observar que las subcategorías mencionadas por los directivos tienen en común la realización de alianzas, proyectos y estrategias que le logren dar una estabilidad a la institución con el fin de que sea sostenible. Asimismo, algunos directivos también desconocen lineamientos y políticas para el cambio en la dirección, lo cual será de gran importancia en un análisis posterior.

5.3.2 Identificación de retos para la sostenibilidad en docentes del LMWW

Desde la perspectiva de los docentes estos son los retos que ellos perciben para la sostenibilidad:

Tabla 10. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Sostenibilidad Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a docentes

Códigos Asociados a la Categoría de Liderazgo Directivo	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Sostenibilidad: Innovación constante en el currículo y en los proyectos educativos	3
Sostenibilidad: Estrategias administrativas y de calidad educativa para mantenerse en el tiempo	3
Sostenibilidad: Constante capacitación a docentes	1
Sostenibilidad: Dificultad para asimilar la llegada de nuevos líderes directivos	1
Sostenibilidad: Introducir los cambios de manera paulatina y cuidadosa	1
Sostenibilidad: Alianzas estratégicas	1

Fuente: Elaboración de los autores.

El análisis de la categoría “Retos para la sostenibilidad” revela que las subcategorías con mayor frecuencia de aparición son “Innovación constante en el currículo y en los proyectos educativos” y “Estrategias administrativas y de calidad educativa para mantenerse en el tiempo”. En cuanto a la primera subcategoría “Innovación constante en el currículo y en los proyectos educativos” desde la perspectiva de los docentes existe la percepción de que la institución vela por una educación a la vanguardia en donde el currículo esté adecuado a desarrollar las competencias y habilidades necesarias para este siglo. Por medio de la innovación en los proyectos educativos se logra la sostenibilidad que la institución requiere. Así lo describe el siguiente fragmento:

“...se tiene como una mentalidad siempre de innovación porque, pues una de las cosas que podría retrasar cómo se sostenibilidad es quedarnos un poco en la mentalidad de la tradicionalidad educativa, en que nos quedemos en seguir con esos métodos tradicionales de educación, pues eso estancaría el proceso de sostenibilidad. Yo creo que de parte de los directivos de hecho eso no existe, por el contrario, lo que se busca es siempre estar como muy actualizados” (extractado de entrevista a docente).

Otra categoría con alta frecuencia es la de “Estrategias administrativas y de calidad educativa para mantenerse en el tiempo” en donde los docentes consideran que la sostenibilidad se logra con herramientas que permitan mantener la calidad educativa, sin embargo, también consideran necesario un componente administrativo sólido, así se describe a continuación:

“Bueno, la sostenibilidad yo creo que es como la manera de mantener en el tiempo, la calidad educativa, por un lado, el colegio en sí desde todos los aspectos, administrativamente también creo que a eso hace referencia en términos educativos, pues mantener la sostenibilidad es como mirar en proyección en el tiempo y mantener la calidad educativa y pues claramente a futuro y en esa sostenibilidad es en esa proyección en el tiempo, pues cada vez ir mejorando, aumentando esa calidad educativa” (extractado de entrevista a docente).

Como se puede apreciar, para los directivos la categoría se “Retos para la Sostenibilidad” se encuentra orientada hacia una integración, cercanía y participación de la comunidad educativa ante decisiones institucionales, sin embargo, para los docentes está más encaminada hacia el proyecto educativo institucional y la manera en la que una educación a la vanguardia permite que la institución perdure en el tiempo.

5.4. Codificación Focalizada Constructo Cambio en la Dirección en el LMWW

El cuarto objetivo de la investigación fue aportar elementos de análisis para el diseño de una política institucional para un efectivo proceso de cambio en la dirección. Por ello se consideró conveniente que una categoría de la entrevista se orientara a reconocer las necesidades que los directivos y los docentes han detectado desde su experiencia o percepción en cada colegio.

5.4.1 Necesidades para afrontar el cambio en la dirección en directivos del LMWW

En la siguiente tabla se presentan los resultados de la codificación que permitió encontrar recurrencias.

Tabla 11. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Cambio en la dirección Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a directivos

Códigos Asociados a la Categoría de Liderazgo Directivo	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Cambio en la dirección: Necesidad de un manual, lineamiento o protocolo que oriente el cambio	3
Cambio en la dirección: Tener en cuenta la experiencia del directivo actual	1
Cambio en la dirección: Engranaje y trabajo en equipo entre las directivas nuevas y actuales	1

Cambio en la dirección: Necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores	1
Cambio en la dirección: Necesidad de instructivos o manuales de procesos que orienten a la nueva persona que llega a la institución	1
Cambio en la dirección: Equilibrio en las responsabilidades de quienes llegan a asumir la nueva dirección	1

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la categoría “Cambio en la dirección” revela que la subcategoría con mayor frecuencia de aparición es “Necesidad de un manual, lineamiento o protocolo que oriente el cambio”. Desde la perspectiva de los directivos ellos resaltan la importancia de generar una herramienta formal que sea útil para todas las áreas de la institución al momento de la llegada de nuevos directivos. Es indispensable socializar este documento y que todos estén alineados con esos protocolos. En este momento los directivos desconocen si existe o no un documento como el que se propone, sin embargo, consideran que tendría un gran valor dentro de la organización, así lo refleja el siguiente fragmento de entrevista el cual responde a la pregunta ¿Qué tan relevante puede ser para esta institución contar con políticas, lineamientos y protocolos que guíen el cambio de la dirección?:

“Eso es indiscutiblemente clave ya que se tienen que tener políticas, se tienen que tener un proyecto formal, porque bajo eso se evalúa y se le hace seguimiento. Si solamente es hablado y si solamente es algo verbal, no se puede concretar y mucho menos evaluar, entonces por eso es clave tener una política formal y establecida y lo más importante es socializarla y que todo el mundo la conozca” (extractado de entrevista a directivo).

Las siguientes subcategorías tuvieron el mismo número de frecuencia, en general se puede ver una orientación de los directivos por la necesidad de que el proceso de cambio en la dirección se haga de manera organizada que evite conflictos entre las generaciones, entre los mismos colaboradores y claro, entre familias y estudiantes.

5.4.2 Necesidades para afrontar el cambio en la dirección en docentes del LMWW

Desde la perspectiva de los docentes los códigos o subcategorías con mayor frecuencia de aparición son los que se presentan en la Tabla 12, a continuación:

Tabla 12. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Cambio en la dirección Liceo Moderno Walt Whitman- entrevistas a docentes

Códigos Asociados a la Categoría de Liderazgo Directivo	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Cambio en la dirección: Desconocimiento de políticas o lineamientos para el cambio en la dirección	3
Cambio en la dirección: Cambios en el liderazgo directivo que actualizan y benefician a la institución	3
Cambio en la dirección: Tener en cuenta la experiencia del directivo actual	3
Cambio en la dirección: Cambio en el liderazgo directivo por la entrada de nuevos integrantes de la familia Méndez	2
Cambio en la dirección: Ha traído nuevas ideas innovadoras para la mejora en la calidad educativa	2
Cambio en la dirección: Tener en cuenta la voz y opinión de la comunidad educativa frente al cambio de liderazgo en la Dirección	1
Cambio en la dirección: Introducir los cambios de manera paulatina y cuidadosa	1

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la categoría “Cambio en la dirección” revela que las subcategorías con mayor frecuencia de aparición son “Desconocimiento de políticas o lineamientos para el cambio en la dirección”, “Cambios en el liderazgo directivo que actualizan y benefician a la institución” y “Tener en cuenta la experiencia del directivo actual”. Desde la perspectiva de los docentes, al igual que los directivos, ellos mencionan desconocer documentos formales que guíen el cambio en la dirección. Así lo expone el siguiente fragmento:

“¿De políticas de transición? Pues no, no conozco alguno, no conozco alguna como algo específico que pronto se tenga organizado para ese cambio o alguna orientación que se había organizado para digamos, esa transición no la verdad no la conozco” (extractado de entrevista a docente).

Sin embargo, la siguiente subcategoría con mayor frecuencia “Cambios en el liderazgo directivo que actualizan y benefician a la institución” muestra que, aunque se desconocen políticas o lineamientos para la transición en la dirección, los docentes ven positivo que se genere el cambio con el fin de que lleguen nuevas ideas, nuevos pensamientos, nuevos proyectos que puedan actualizar y beneficiar a toda la comunidad por medio de una educación a la vanguardia, así lo muestra el siguiente fragmento:

“Bueno, ha sido digamos todo un proceso porque a medida que también la educación cambió, también llegaron nuevas personas a aportarnos a la institución. Entonces, digamos, en el caso

de Camila, ella es nuestra, digámoslo así, asesora de proyectos institucionales y nos trajo nuevas cosas a la institución. Entonces las personas que han venido llegando, digamos antes no, tampoco teníamos a nuestra coordinadora de convivencia, entonces también vino a aportar a todos los procesos que tienen que ver con la convivencia entre los estudiantes y cada personita va aportando su granito de arena, pero es en pro de que también la educación ha venido evolucionando y no nos podemos quedar ahí. Entonces cada uno llega con su aporte, con su proyecto, con sus ganas de que con ello siempre esté a la vanguardia de todos los procesos educativos que vienen ahorita con la nueva educación” (extractado de entrevista a docente).

La siguiente subcategoría con mayor frecuencia “Tener en cuenta la experiencia del directivo actual” muestra la importancia que tiene para los docentes que, si bien lleguen nuevas generaciones a aportar ideas y nuevos proyectos, es necesario también tener en cuenta el legado, la experiencia que dejan las generaciones actuales, las cuales han logrado sacar adelante todo el proyecto educativo por muchos años y han dejado huella en la comunidad educativa.

Pues yo creo que hay que tener en cuenta, o sea, en esa transición pues habrá que tener en cuenta no la experiencia de los que se van, la experiencia, pues de tantísimos años por supuesto que es valiosa, por más que estemos buscando otros métodos, nuevas formas de enseñar nuevas cosas e incluirlas dentro de nuestros procesos educativos, de gestión administrativos... bueno eso no lo sé tanto...pero yo creo que es importante tener en cuenta toda esa experiencia, pues que se ha hecho, esa es la base creo yo para seguir, pues, en el buen camino creo yo que en esa transición, pues ahora habrá que tener en cuenta como esa experiencia puedes hacerlo de una forma responsable, teniendo en cuenta, como siempre ha sido la opinión, tal vez de la comunidad educativa, los padres de familia que también es importante, estar abiertos al a escucharlos, también como siempre ha sido pues, porque finalmente lo que se haga en esa transición o dirección, pues termina por impactar a ellos en últimas a los papás y pues a los estudiantes, entonces yo creo que en esta transición pues será muy importante también mantener o seguir manteniendo esa escucha y ese diálogo con toda la comunidad. (extractado de entrevista a docente).

Como se puede ver, sigue siendo de vital importancia para los docentes, que las nuevas generaciones adopten las buenas prácticas de las generaciones actuales como la comunicación, la integración con la comunidad y la toma de decisiones teniendo en cuenta otros estamentos. De igual manera, desde la perspectiva de los docentes, es conveniente que este proceso en el Liceo Moderno Walt Whitman se haga de manera paulatina y organizada.

A continuación, se presentará el análisis de datos obtenidos en las entrevistas a docentes y directivos del Colegio San Viator.

5.5. Codificación Focalizada Constructo Caracterización del Liderazgo Directivo en el CSV

El primer objetivo del estudio consistió en describir el liderazgo directivo en los colegios participantes. Por lo cual es el primer aspecto que se indagó en la entrevista a profundidad. El análisis de datos se presenta a continuación:

5.5.1. Caracterización del liderazgo directivo en directivos del CSV

En la siguiente tabla se presenta las subcategorías que aparecieron en las entrevistas de directivos acerca del liderazgo directivo en el Colegio San Viator:

Tabla 13. *Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Caracterización de Liderazgo Directivo Colegio San Viator- entrevistas a directivos*

Códigos Asociados a la Categoría de Liderazgo Directivo	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Caracterización del liderazgo directivo: alta dirección toma decisiones	8
Caracterización del liderazgo directivo: alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos	6
Caracterización del liderazgo directivo: habilidades para la gestión educativa	5
Caracterización del liderazgo directivo: liderazgo distribuido con los docentes	4
Caracterización del liderazgo directivo: ética en la actuación del directivo	3
Caracterización del liderazgo directivo: liderazgo positivo e inspirador	3
Caracterización del liderazgo directivo: los líderes generan comunicación asertiva y motivación en el cumplimiento de objetivos organizacionales	3
Caracterización del liderazgo directivo: los líderes promueven la actualización y capacitación académica de los docentes	3
Caracterización del liderazgo directivo: liderazgo unipersonal	2
Caracterización del liderazgo directivo: habilidades de liderazgo personal	2
Caracterización del liderazgo directivo: los líderes promueven las competencias socioemocionales en los docentes	2
Caracterización del liderazgo directivo: los líderes emprenden un trabajo en equipo y de colaboración.	2
Caracterización del liderazgo directivo: los líderes generan atenta escucha con sus colaboradores.	2
Caracterización del liderazgo directivo: liderazgo con sentido de pertenencia e iniciativa.	1
Caracterización del liderazgo directivo: Coordinación de procesos pedagógicos en la institución.	1
Caracterización del liderazgo directivo: Gestión de procesos, estrategia y visión en el alcance de objetivos.	1
Caracterización del liderazgo directivo: bajo nivel de relacionamiento directo entre los líderes directivos y los docentes	1
Caracterización del liderazgo directivo: habilidades blandas de liderazgo	1

interpersonal	
Caracterización del liderazgo directivo: toma de decisiones independientes a las directrices institucionales	1
Caracterización del liderazgo directivo: los líderes acompañan la formación espiritual de los docentes	1
Caracterización del liderazgo directivo: líderes generan comunicación continua, espacios de dialogo y toma de decisiones asertiva	1
Caracterización del liderazgo directivo: liderazgo directivo favorece y respeta toma de decisiones de los colaboradores.	1

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de codificación abierta para la Caracterización del liderazgo directivo en el Colegio San Viator se encontró que las subcategorías que tuvieron mayor recurrencia en su aparición fueron, en su orden: “alta dirección toma decisiones”, “alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos”, “habilidades para la gestión educativa”, “liderazgo distribuido con los docentes”, “ética en la actuación del directivo”, “liderazgo positivo e inspirador”, “los líderes generan comunicación asertiva y motivación en el cumplimiento de objetivos organizacionales”, “los líderes promueven la actualización y capacitación académica de los docentes”.

Con respecto a la primera subcategoría es relevante señalar que desde la voz de los directivos se aprecia una tendencia hacia un tipo de organización jerárquica por lo cual como afirman los participantes:

“Rectoría tiene la última palabra” (extractado de entrevista a directivo)

“Pero estamos hablando de instituciones educativas privadas y está el consejo directivo que es muy importante pero que es únicamente consultor no tienen poder de decisión para San Viator” (extractado de entrevista a directivo)

El anterior hallazgo puede explicarse por el mismo carácter religioso de la Orden a la cual pertenece el colegio. En la Iglesia existe una jerarquía que puede influir en la forma de organización de la institución, especialmente porque los altos directivos son religiosos lo cual puede incidir en que se perciban como una doble autoridad por la investidura religiosa y por el cargo. Posiblemente el diálogo entre directivos que son religiosos sea más horizontal, pero por el respeto que expresan los laicos hacia los religiosos allí puede presentarse más asimetría en las relaciones de autoridad.

5.5.2. Caracterización del liderazgo directivo en docentes del CSV

Desde la perspectiva de los docentes del Colegio San Viator, las siguientes son las subcategorías que describen las características de los líderes:

Tabla 14. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Liderazgo directivo Colegio San Viator- entrevistas a docentes

Códigos Asociados a la Categoría de Liderazgo Directivo	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Liderazgo directivo: alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos.	5
Liderazgo directivo: líderes motivadores, emprenden un trabajo en equipo y de colaboración.	3
Liderazgo directivo: Líderes con estudios de especialización y maestrías en el campo directivo educativo.	3
Liderazgo directivo: escucha atenta, aportes de los colaboradores y resultados hacia gestión directiva.	3
Liderazgo directivo: habilidades para la gestión educativa en la proyección de sus metas institucionales en el tiempo.	2
Liderazgo directivo: Estilo de liderazgo directivo autoritario.	2
Liderazgo directivo: Rectoría, Coordinador académico, de secciones, colaboradores IB, Consejo directivo, comunidad educativa, comités.	2
Liderazgo directivo: Consejo directivo toma de decisiones.	2
Liderazgo directivo: Distribuido e incluyente.	2
Liderazgo directivo: Acercamiento con la comunidad educativa de la institución en la gestión.	1
Liderazgo directivo: Gestión en cuanto al desarrollo integral de la organización.	1
Liderazgo directivo: Liderazgo compartido.	1
Liderazgo directivo: Liderazgo no autoritario y colegial en la institución	1
Liderazgo directivo: Liderazgo de gestión adaptable a los escenarios.	1
Liderazgo directivo: Habilidades en comunicación, visionarios, colaborativos y conciliadores.	1
Liderazgo directivo: Consecución y mejora en proyectos instituidos, formación en la fe y valores cristianos e institucionales.	1
Liderazgo directivo: Dinámicas óptimas, carencia de renovación - PEI	1
Liderazgo directivo: organigrama Consejo Provincial, Rector, Consejos asesores, Vicerrector.	1
Liderazgo directivo: Gestiones sujetas a rectoría o vicerrectoría.	1
Liderazgo directivo: comunicación directa con líderes y plataformas de la IE.	1
Liderazgo directivo: Alta dirección toma decisiones.	1
Liderazgo directivo: Impacto en confianza de anteriores liderazgos directivos.	1
Liderazgo directivo: Comunicación con líderes desde la gestión administrativa y servicios generales, por medio de canales virtuales libremente.	1

Fuente: Elaboración propia

La indagación de la categoría “Liderazgo directivo en los docentes” manifiesta que las subcategorías con mayor frecuencia de aparición son: “Alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos”, “Líderes motivadores, emprenden un trabajo en equipo y de

colaboración”, “Líderes con estudios de especialización y maestrías en el campo directivo educativo”, “Escucha atenta, aportes de los colaboradores y resultados hacia la gestión directiva”, “Habilidades para la gestión educativa en la proyección de sus metas institucionales en el tiempo”, “Estilo de liderazgo directivo autoritario” y “Distribuido e incluyente”.

En cuanto a la primera subcategoría “alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos” se puede observar que el rector es la máxima autoridad en la toma de decisiones de la institución, aunque a veces se apoya en el equipo de trabajo que tiene para liderar la organización educativa. Así se subraya en los siguientes fragmentos de la entrevista realizadas a los docentes:

“Pues las decisiones principalmente son tomadas por el rector de la institución, pero detrás de él hay todo un grupo de trabajo que le brinda la asesoría adecuada para ir tomando esas decisiones, por lo tanto, se puede decir que como líder el asume la tarea de ejecutar, pero son decisiones pensadas en conjunto”. (extractado de entrevista a docente).

Además, se encuentra la participación del Consejo directivo como órgano a nivel consultivo, el cual el rector consulta para la toma de decisiones en algunas situaciones a que dé lugar, como se evidencia en el siguiente fragmento:

“Es el Consejo directivo: conformado por el Rector, representantes de profesores (primaria y bachillerato), padres de familia, consejo estudiantil, exalumnos, sector productivo y un representante de la Congregación religiosa. Teniendo en cuenta que el máximo órgano es el rector, como ya lo dije el consejo directivo en el Colegio San Viator es consultivo”. (extractado de entrevista a docente)

En esta subcategoría de “líderes motivadores, emprenden un trabajo en equipo y de colaboración” en el liderazgo directivo, los docentes evidencian que sus líderes de la institución tienen unas relaciones humanas de calidad con sus colaboradores y esto permite que se desarrolle la gestión escolar de una manera más eficaz y motivacional para producir unos resultados óptimos en la comunidad educativa. Se puede señalar en los siguientes extractos de las entrevistas efectuadas a los docentes:

“se ve o que se entiende como las personas que deben garantizan el éxito, el desarrollo institucional y la calidad del servicio educativo. También, es el que favorece a los subordinados, para ser motivados a trabajar en equipo en forma más productiva”. (extractado de entrevista a docente)

Asimismo, se encuentra un impacto positivo en las prácticas del liderazgo directivo que perciben los docentes y que es un ejemplo para cada uno de los colaboradores de la institución, permitiendo un buen clima organizacional. Así lo indica la voz de los participantes entrevistados:

“Las observo que son totalmente indispensables, definitivamente el líder es modelo a seguir y cada una de sus acciones puede generar motivación o desanimo en la comunidad educativa”. (extractado de entrevista a docente)

Este hallazgo de la subcategoría en cuanto a “Líderes con estudios de especialización y maestrías en el campo directivo educativo” en los docentes, denota que esos líderes están en continua capacitación permanente y poseen unas cualidades profesionales aptas para acompañar y dirigir todos los procesos educativos que deben afrontar en la institución educativa a cargo día a día. Un extracto de la voz de los participantes en las entrevistas a docentes ilustra estos hallazgos:

“En general hay participación de los directivos en los diferentes organismos de liderazgo directivo educativo y continuar estudios de postgrado en diversas universidades afines al perfil educativo directivo de nuestras instituciones educativas Viatorianas”. (extractado de entrevista a docente)

Con relación a este nuevo hallazgo en atención a la “escucha atenta, aporte de los colaboradores y resultados hacia la gestión directiva” se considera que esta habilidad es clave para dirigir. Así lo revelan las entrevistas realizadas a los docentes:

“Sí, pienso que si hay un apoyo porque el líder siempre está presto a escuchar y tienen en cuenta las opiniones de los docentes, porque constantemente nos encuestan ante alguna situación o implementación de algo nuevo. También se ve como los docentes dan respuesta a los requerimientos de la gestión directiva”. (extractado de entrevista a docente)

Otro rasgo que se destaca como subcategoría es el de las “habilidades para la gestión educativa en la proyección de sus metas institucionales en el tiempo”, se identifica como una de las características de los líderes del San Viator que permite que la organización educativa se sostenga y permanezca en el tiempo. A continuación, se presenta la voz de algunos de los docentes participantes:

“pero también la capacidad para trazar metas de alguna manera la capacidad para perfilar a las personas, cualidades de cada una de ellas que pueden ayudar a la institución, en sí la labor de cada uno de ellos es proyectiva, en cuanto tienen presente el futuro de la institución y su sostenibilidad a lo largo del tiempo”. (extractado de entrevista a docente)

En este hallazgo sobre el “estilo de liderazgo directivo autoritario” se ha percibido en las entrevistas a los docentes que la institución educativa a lo largo de su historia ha tenido también un modo de liderazgo autoritario, el cual no ha permitido a la organización poder avanzar más

hábilmente en las estrategias y gestión educativa, por ello se puede indicar algún extracto de entrevistas a docentes:

“Ah ok, de alguna manera lo puedo comprender donde se marca la autoridad frente a algo, porque obviamente la gestión directiva el sentido normal del término es dirigir todo, pero con lo que he dicho hace un momento es tomar las riendas frente a una situación y actuar incluso contra el parecer de algunos otros en la institución, pues eso se ha hecho a veces”. (extractado de entrevista a docente)

De la misma manera, se puede afirmar que se ha presentado una exclusión de colaboradores y de sus ideas en cuanto a los que están vinculados a la organización por parte de los líderes directivos, en especial cuando son religiosos pertenecientes a la Congregación de San Viator propietarios de las instituciones educativas; para ello se puede mencionar algún fragmento de la voz de los participantes docentes en las entrevistas realizadas:

“Se tiende a excluir a los que deben de alguna manera vinculados con este tema dentro de la Congregación, como la de aquellos que, aunque lideraban no permitían las sugerencias de alguien que estaba en la situación concreta de las aulas., la idea no es que unos manden y otros obedezcan, a la larga se necesita que todos los hermanos aprendamos a cómo llevar adelante la gestión de nuestras instituciones”. (extractado de entrevista a docente)

Con respecto a este otro hallazgo en la subcategoría de “rectoría, Coordinador académico, de secciones, colaboradores IB, Consejo directivo, comunidad educativa, comités”. Los docentes señalan como es el organigrama de la organización que demuestra que es de forma jerárquica y que a la cabeza esta siempre el rector de la institución. A continuación, se cita un extracto de las entrevistas hechas a docentes:

“El organigrama es el siguiente: Rector, coordinador académico, coordinadores de sección y colaboradores IB, liderazgo pedagógico, comunidad educativa: docentes, estudiantes, consejo directivo, padres de familia, administración, comités”. (extractado de entrevista a docente)

En esta categoría de liderazgo directivo en las entrevistas a docentes se encuentra la subcategoría del “Consejo directivo toma de decisiones” en el cual para los docentes colaboradores tienen la percepción que el máximo órgano en esta función es el Consejo Directivo, pero se tiene en cuenta que es un estamento consultivo para el líder directivo de la organización.

“Está el Consejo directivo, que está conformado por el Rector, Vicerrector, Coordinaciones, representante de docentes, representante del consejo de Padres, representante de estudiantes, representante de la Congregación, representante de los egresados y representante del sector comercial”. (extractado de entrevista a docente)

Por último, en las subcategorías más frecuentes que se encuentran en esta categoría de entrevistas a docentes y en cuanto al liderazgo directivo se refiere, se encuentra además uno “Distribuido e incluyente”; este estilo de liderazgo también se ha reconocido en la historia de la organización Viatoriana tanto en Bogotá como en Tunja donde está presente la organización. Este tipo de liderazgo ha llevado en los últimos años a colocar y posicionar a la institución educativa como pionera en la formación de niños y jóvenes integrales en su desarrollo socioemocional y espiritual para la sociedad postmoderna, pues ha tenido una gestión directiva escolar eficiente y eficaz en todos los procesos escolares de la organización. Así lo reconoce la voz de los docentes participantes en las entrevistas practicadas:

“El liderazgo directivo contempla asumir roles participativos activos, no solo de delegar funciones, que permitan que la institución evolucione y se proyecte en el futuro”. (extractado de entrevista a docente)

Potencialmente en la organización educativa Viatoriana el liderazgo directivo compartido y distribuido se vislumbra por parte de los diferentes colaboradores, como se puede detectar en el extracto de las entrevistas en la voz de los participantes docentes:

“Puedo percibir que el liderazgo es más inclusivo dando equilibrio entre miembros de la Congregación y laicos. El colegio de Tunja también se maneja un liderazgo más distributivo que incentiva a cada uno de los miembros de la Institución. Cabe aclarar que el colegio hasta ahora está caminando y es una institución que ha aprendido de la experiencia de Bogotá”. (extractado de entrevista a docente)

5.6. Codificación Focalizada Constructo Necesidades Institucionales en el Cambio de Dirección para la Sostenibilidad- CSV

El segundo objetivo específico consistió en reconocer las necesidades de cada institución para el proceso de cambio en la dirección desde la perspectiva de la sostenibilidad. A continuación, se presentan los hallazgos relacionados con este objetivo en el Colegio San Viator.

5.6.1. Identificación de las necesidades institucionales en el cambio de dirección para la sostenibilidad en directivos del CSV

El segundo objetivo específico consistió en reconocer las necesidades de cada institución para el proceso de cambio en la dirección desde la perspectiva de la sostenibilidad. A continuación, se presentan los hallazgos relacionados con este objetivo en el Colegio San Viator.

Tabla 15. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría *Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad* Colegio San Viator- entrevistas a directivos

Códigos Asociados a la Categoría de Nec. Inst. en el Cambio de Dirección para la Sostenibilidad	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: No hay cambios en el liderazgo de la institución.	4
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Políticas orientadas hacia Calidad de la institución.	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Líderes distribuyen cargos directivos y asignación con perfil y experiencia.	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Impacto positivo y credibilidad en procesos de la organización.	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: No existe políticas o lineamientos para el cambio en la dirección de la institución.	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Capacidad para sorprender a las personas: los clientes internos y externos, manteniéndose con la institución educativa.	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Estrategia de Mercadeo y posicionamiento de la marca de San Viator.	2
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Programas innovadores y movilidad académica.	3
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Cambio sin protocolos y sin comunicación con el personal.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: cambios con limitaciones en toma de decisiones.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Cambio de liderazgo positivo en la institución.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Optimización del trabajo, seguimiento y acompañamiento en los procesos de cambio.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: nombramientos directivos por afinidad, sin experiencia.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: oportunidad de mantenerse vigente, competitivo y atractivo en la oferta educativa.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Continuidad de procesos, funciones y fortalecimiento de la oferta académica.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Mantenimiento, permanencia y fortalecimiento en el tema de admisiones.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Crear y publicitar convenios con otras instituciones educativas de educación superior, generando beneficios para la comunidad educativa.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Capacitación comunidad educativa vitoriana.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Reconocimiento de liderazgo con los colaboradores.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: habilidades específicas en la persona y en el ámbito profesional. Creando momentos	1

específicos de inducción y reinducción.	
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: aspectos importantes en la inducción en el desempeño docente directivo, alcance del cargo y expectativas de horizonte institucional.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Existencia de presupuestos en los diferentes liderazgos de la institución.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: Desconocimiento de políticas por ser un liderazgo distribuido.	1
Nec. Inst. en el cambio de dirección para la sostenibilidad: El equipo financiero: el rector, la contadora y la administración ejecutan el presupuesto en la institución.	1

Fuente: Elaboración de los autores.

En el proceso de codificación abierta se encontró que las subcategorías que tuvieron mayor recurrencia en su aparición fueron, en su orden: “No hay cambios en el liderazgo de la institución”, “Políticas orientadas hacia Calidad de la institución”, “Líderes distribuyen cargos directivos y asignación con perfil y experiencia”, “Impacto positivo y credibilidad en procesos de la organización”, “No existe políticas o lineamientos para el cambio en la dirección de la institución”, “Capacidad para sorprender a las personas: los clientes internos y externos, manteniéndose con la institución educativa”, “Estrategia de Mercadeo y posicionamiento de la marca de San Viator”, “Programas innovadores y movilidad académica”.

Con respecto a la primera subcategoría es relevante señalar que desde la voz de los directivos se estima una predisposición hacia un tipo de institución educativa en la cual se producen pocos cambios en las personas que ejercen el liderazgo directivo, por lo consiguiente cada proceso de cambio es único y no se cuenta con lineamientos o parámetros para llevarlo a cabo, como manifiestan los participantes:

“Yo como tal, lineamientos no conozco en la institución para un proceso de cambio de rector”
(extractado de entrevista a directivo)

“Hasta el momento no ha habido ningún cambio sustancial en el equipo directivo”.
(extractado de entrevista a directivo)

Se evidencia la organización educativa no ha tenido muchos cambios o relevos principalmente en la parte del liderazgo directivo a nivel general. Sin embargo, los cambios de rectoría si se han producido. No obstante, no se cuenta con unas políticas o lineamientos para realizar estos cambios en la dirección. Se ha podido evidenciar en las entrevistas a directivos y en los hallazgos que existen unas políticas en cuanto a la calidad de la institución educativa pero que no señalan directamente al cambio de liderazgo directivo, como lo podemos observar en el siguiente extracto de las entrevistas:

“Lo que sí puedo decir es que hay políticas enfocadas hacia calidad de la institución Viatoriana”. (extractado de entrevista a directivo)

Con respecto a esta subcategoría se puede afirmar que se ha efectuado una reorganización y distribución en los diferentes cargos del equipo directivo teniendo en cuenta la experiencia y el perfil de cada uno de los integrantes en la institución educativa y así mejorar en los diferentes procesos educativos de la organización, se puede indicar que todo lleva a un liderazgo distribuido y compartido en la institución educativa, como ejemplo de las entrevistas a directivos se menciona este extracto:

“Se ha realizado distribución de cargos directivos, asignados de acuerdo al perfil y experiencia en cuanto a coordinaciones viendo las necesidades que tiene el colegio actualmente”. (extractado de entrevista a directivo).

Otro hallazgo muestra que una fortaleza es el posicionamiento de marca del Colegio San Viator, lo anterior ha contribuido a que la institución se sostenga en el a lo largo del tiempo y ha favorecido el establecimiento de buenas relaciones interinstitucionales, como lo indica la voz del entrevistado en el siguiente extracto:

“...la creación de marcas, la creación de valor compartido, nosotros tenemos por ejemplo marcas propias como nursery School para niños pequeños, tenemos Teacher And Home que es para niños en casa, tenemos la de un Lions KISS que es para preescolar, y tenemos la marca aliados aliados 10 que son apoyos a otras instituciones vulnerable de bajos recurso que ayudamos como c.s.v. Yo soy un convencido que las relaciones intercomerciales e interinstitucionales con la organización hacen que el colegio se siga manteniendo”. (extractado de entrevista a directivo)

También emergió en esta categoría la subcategoría de sostenibilidad en cuanto a la innovación en los distintos procesos educativos que contribuyen al fortalecimiento y calidad en la propuesta y oferta educativa de la organización, como se puede reflejar en el siguiente extracto de las entrevistas:

“La dirección académica la innovación en procesos educativos como el tercero y cuarto idioma, acciones deportivas culturales ecológicas, bachillerato internacional, infraestructura y capacitación en tecnología, eso es lo que nuestro colegio tiene” (extractado de entrevista a directivo).

5.6.2. Identificación de necesidades institucionales en el cambio de dirección para la sostenibilidad en docentes del CSV

Las siguientes subcategorías evidencian los hallazgos asociados a esta categoría:

Tabla 16. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Sostenibilidad Colegio San Viator- entrevistas a docentes

Códigos Asociados a la Categoría de Sostenibilidad	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Sostenibilidad: Convenios o alianzas Interinstitucionales.	2
Sostenibilidad: No reconocimiento, descredito por el líder saliente y la gestión realizada.	2
Sostenibilidad: Empalme transparente en los procesos de la IE	2
Sostenibilidad: Calidad y alcance de los procesos educativos.	1
Sostenibilidad: Toma de decisiones, metas transcendentales y mantener el carisma viatoriano.	1
Sostenibilidad: Naturaleza de la IE, adaptación a innovaciones y nuevos desafíos.	1
Sostenibilidad: Destrezas en lo institucional, financiero, ambiental, tecnológico y social.	
Sostenibilidad: sobrecarga laboral, continuidad laboral y rotación en el relevo de líderes directivos.	1
Sostenibilidad: Aprobación de cambios en la dirección, relevos transitorios, empalmes eficiente tiempo, sin contienda de poderes.	1
Sostenibilidad: Capacidad de proyectarse en el tiempo, mantener valores, acciones y características de la IE.	1
Sostenibilidad: Continuidad de la naturaleza de la IE.	1
Sostenibilidad: Campanas de difusión: IB, Bilingüismo.	1
Sostenibilidad: Permanencia y sostenimiento IB y el Bilingüismo.	1
Sostenibilidad: consolidar el bilingüismo, innovación tecnológica, ayuda al progreso profesional de docentes.	1
Sostenibilidad: No existe una estructura o prácticas en concreto.	1
Sostenibilidad: No hay líderes insuperables.	1
Sostenibilidad: Liderazgo como responsabilidad de prestigio.	1
Sostenibilidad: No hay políticas claras.	1
Sostenibilidad: Liderazgo Colegiado o compartido	1
Sostenibilidad: Compartir información alta dirección y equipo directivo	1
Sostenibilidad: Líder con humildad, honestidad y asertivo	1
Sostenibilidad: Tiempo eficaz en procesos de Empalme y mejorar retos en la gestión.	1
Sostenibilidad: Proceso de intercambio sin competencias entre los líderes y con mantenimiento del PEI.	1
Sostenibilidad: Implementación de políticas, parámetros para el relevo de dirección.	1
Sostenibilidad: Liderazgo alcanzado con capacidades y talentos académicos.	1
Sostenibilidad: Proteger y salvaguardar procesos educativos efectuados antes y acceder a empalmes en el relevo directivo.	1

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la categoría Sostenibilidad en el Colegio San Viator- entrevistas a docentes muestra las subcategorías con mayor recurrencia como: “Convenios o alianzas Interinstitucionales”,

“No reconocimiento, descredito por el líder saliente y la gestión realizada” y “Empalme transparente en los procesos de la IE”. Con respecto a la subcategoría “Convenios o alianzas Interinstitucionales” se evidencia que es una práctica de sostenibilidad en la organización y ayuda a fortalecerla y mantenerla en cuanto a su oferta educativa, como se indica en la voz de los participantes de las entrevistas a docentes en los siguientes extractos:

“Otra práctica de sostenibilidad es los convenios interinstitucionales, otra práctica es invitar a que otros actores participen de lo que hace la institución”. (extractado de entrevista a docente)

“las alianzas educativas con otros colegios y universidades a nivel nacional e internacional”. (extractado de entrevista a docente)

La siguiente subcategoría notable como: “No reconocimiento, descredito por el líder saliente y la gestión realizada” se considera como una práctica que perjudica la sostenibilidad educativa cuando se ocasiona un cambio de líder directivo o rector en la organización, esta puede afectar de una manera u otra su imagen y su credibilidad institucional, como se evidencia en las entrevistas realizada a los docentes en este fragmento:

“Yo pienso que lo perjudica toda la sostenibilidad es que el que asume empiece a hablar mal a desacreditar, a su antecesor. Y no conocer a profundidad las buenas prácticas establecidas por la gestión saliente, esto perjudica demasiado a la institución y la sostenibilidad educativa”. (extractado de entrevista a docente)

La voz de los docentes evidencia la necesidad de una política o un protocolo para el cambio en la dirección ya que su ausencia afecta la sostenibilidad de los procesos y la oferta académica propuesta, como se puede observar en el siguiente extracto:

“Creo que el juzgar los cambios hechos por las rectorías anteriores y por ende restarles importancia, además el desconocer las propuestas antes de tomar alguna decisión frente a éstas, el no permitir la evolución del cambio que permita evidenciar resultados y se pierda la sostenibilidad y por ende la propuesta académica y también el desconocer la labor hecha por el equipo de trabajo del rector anterior”. (extractado de entrevista a docente)

En esta subcategoría de “empalme transparente en los procesos de la IE” se encontró que es fundamental poder realizar un buen proceso de cambio de líder o rector preparando y desarrollando un empalme completo y detallado de los resultados, estrategias y aprendizajes. Es decir, el empalme es el elemento clave que permite una sinergia en el proceso de cambio de dirección de la institución educativa y a la vez contribuye a la sostenibilidad de los procesos institucionales. Así se aprecia en este fragmento de entrevista a docentes:

“El empalme que no solo es recibir cosas buenas, sino también recibir problemas; entonces que hayan [sic] claridad frente a procesos que se estaban llevando a cabo, claridad hacia el futuro,

es decir, que sea un proceso súper sincero y transparente frente a lo que se está viviendo". (extractado de entrevista a docente)

El empalme en el cambio de un cargo directivo como el del rector de una institución educativo es indispensable para su sostenibilidad y oferta académica, así lo manifiestan los participantes docentes en las entrevistas efectuadas como por ejemplo en este extracto:

"Hacer los empalmes con tiempo, es indispensable. Mantener una disposición de escucha, crecimiento y construcción, más allá de querer imponer sus propias ideas desconociendo las bondades de las otras". (extractado de entrevista a docente)

5.7. Codificación Focalizada Constructo Retos para la Sostenibilidad en el CSV

El tercer objetivo es identificar los retos de sostenibilidad que enfrenta cada institución participante. En particular se presenta a continuación los hallazgos de este objetivo en el Colegio San Viator.

5.7.1 Identificación de retos para la sostenibilidad en directivos del CSV

Los directivos del colegio respondieron las preguntas de esta categoría y partir de la codificación abierta surgieron las siguientes subcategorías:

Tabla 17. *Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Retos para la sostenibilidad Colegio San Viator- entrevistas a directivos*

Códigos Asociados a la Categoría de Retos para la Sostenibilidad	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Retos para la sostenibilidad: posicionamiento de la Marca de la institución.	4
Retos para la sostenibilidad: Plan de formación profesional, capacitaciones específicas para desarrollo y fortalecimiento de habilidades de acuerdo con la función.	3
Retos para la sostenibilidad: Convenios o alianzas, inversiones y capacitaciones para los docentes.	2
Retos para la sostenibilidad: proyectos sociales y ambientales con liderazgo específicos	2
Retos para la sostenibilidad: Articulación desde la academia con la proyección social.	2
Retos para la sostenibilidad: Trabajo colaborativo con la Alcaldía municipal en proyectos sociales.	2
Retos para la sostenibilidad: Promoción del liderazgo compartido y distribuido en la comunidad educativa.	2
Retos para la sostenibilidad: Medición a través de los procesos de calidad, encuestas, mediante mecanismos de autoevaluación cualitativa, institucional e indicadores de gestión.	2
Retos para la sostenibilidad: Conservación de la trayectoria de los Clérigos de	1

San Viator a nivel internacional y respaldo de su credibilidad en la educación y formación integral.	
Retos para la sostenibilidad: sostenimiento de reconocimiento, competitividad y conexión.	1
Retos para la sostenibilidad: Continuidad e implementación del modelo educativo integral en principios y valores.	1
Retos para la sostenibilidad: impacto, innovación de la imagen corporativa.	1
Retos para la sostenibilidad: Política única de Rectoría, plan de austeridad.	1
Retos para la sostenibilidad: Reducción de costos en la institución.	1
Retos para la sostenibilidad: Equipo de personas profesionales en lo económico que contribuyen al fortalecimiento de la institución.	1
Retos para la sostenibilidad: Plan de Mejoramiento Locativo y Preventivo de las Instalaciones.	1
Retos para la sostenibilidad: Desarrollo de programas curriculares complemento del ejercicio académico y estabilidad emocional.	1
Retos para la sostenibilidad: políticas de sostenibilidad financiera.	1
Retos para la sostenibilidad: No hay una política o plan que impulse la mejora de los recursos.	1
Retos para la sostenibilidad: Existencia de un cuidado presupuestal institucional.	1
Retos para la sostenibilidad: Oferta educativa de calidad y exploración permanente de Docentes competentes y estables.	1
Retos para la sostenibilidad: Mantenimiento y conservación de la estructura física de la institución.	1
Retos para la sostenibilidad: Proyectos sociales desde el Bachillerato internacional (CAS) y pastoral.	1
Retos para la sostenibilidad: la alta dirección toma las decisiones.	1
Retos para la sostenibilidad: Comprensión precisa y transparente de las políticas del MEN y compromiso de directivos.	1
Retos para la sostenibilidad: No hay política de medición institucional.	1
Retos para la sostenibilidad: Convocatoria de reuniones con el fin de escuchar a la comunidad educativa.	1
Retos para la sostenibilidad: Inspirar y fomentar la optimización del tiempo, los recursos humanos, económicos y actualización de los procesos educativos.	1
Retos para la sostenibilidad: Impacto positivo por las virtudes del líder directivo en los colaboradores de la institución.	1
Retos para la sostenibilidad: liderazgo directivo con impacto eficaz con autoridad, disciplina en sus colaboradores.	1

Fuente: Elaboración propia.

Al indagar por los retos para la sostenibilidad en el Colegio San Viator se encontró que las subcategorías que tuvieron mayor recurrencia en su aparición fueron, en su orden: “Posicionamiento de la marca de la institución”, “Plan de formación profesional, capacitaciones específicas para desarrollo y fortalecimiento de habilidades de acuerdo con la función”, “Convenios o alianzas, inversiones y capacitaciones para los docentes”, “proyectos sociales y ambientales con liderazgo específicos”, “Articulación desde la academia con la proyección social”, “: Trabajo

colaborativo con la Alcaldía municipal en proyectos sociales”, “Promoción del liderazgo compartido y distribuido en la comunidad educativa”, “Medición a través de los procesos de calidad, encuestas, mediante mecanismos de autoevaluación cualitativa, institucional e indicadores de gestión”.

Cuando se habla del posicionamiento de la institución educativa se hace referencia al marketing educativo que realiza la institución, el cual se refiere a acciones y estrategias que permiten que el colegio se mantenga y permanezca en el tiempo, sosteniendo su credibilidad, prestigio y trayectoria. Esto es un fundamental para la congregación religiosa a la cual pertenece ya que permanecer en el tiempo es seguir haciendo vida su misión de formar caballeros y damas en valores evangélicos para la sociedad colombiana. Algunos extractos de los participantes de las entrevistas a directivos evidencian la importancia de continuar e innovar permanentemente en las estrategias de marketing:

“En primer lugar, el marketing que ejerce la oficina de admisiones, los medios de comunicación del colegio, ya sean virtuales o físicos “. (extractado de entrevista a directivo).

“Además se nutre con posicionamiento de marca (publicidad) para llamar la atención de clientes potenciales (medios de comunicación; redes sociales, publicidad)”. (extractado de entrevista a directivo).

En la segunda subcategoría que habla de un plan de formación profesional en la institución Viatoriana que existe en el colegio, el cual fomenta el mejoramiento de los recursos, especialmente la capacitación o formación del talento humano que es el recurso más importante que lleva a que la institución educativa pueda sostenerse en el tiempo. A continuación, se presentan algunos extractos de las entrevistas hechas a directivos que permiten reconocer los avances del colegio frente al tema y la necesidad de seguir trabajando en este aspecto:

“A nivel docente, se cuenta con un plan de formación profesional; es un documento que condensa las capacitaciones base para operatividad de cargo; adicionalmente también capacitaciones específicas para desarrollo y fortalecimiento de habilidades de acuerdo con la función”. (extractado de entrevista a directivo).

“Creo yo, que de pronto en la parte económica como recursos que busca llevar un control, en cuánto a la dirección un plan de capacitaciones para los docentes en sus funciones y que pretende afianzar procesos para mejorar la calidad educativa del colegio”. (extractado de entrevista a directivo).

Con relación a esta tercera subcategoría que se relaciona con los convenios o alianzas como práctica clave para la sostenibilidad en la institución educativa, los directivos consideran que esta beneficia a toda la comunidad educativa y permite que el colegio sea una institución confiable y creíble, asimismo ayuda a optimizar la oferta académica planteada por la institución. En este

sentido, la gestión de alianzas es un reto que debe continuarse atendiendo. A continuación, se ilustra este hallazgo con la voz de los participantes:

“Además convenios con universidades, hemos querido invertir en una zona campestre, en una casa para convivencias del colegio, pensando en el futuro, para capacitación de nuestros docentes, así mejorar la oferta académica, la inclusión de otros idiomas.” (extractado de entrevista a directivo)

“El contacto con entidades educativas cercanas y las alianzas o convenios que se hacen con ellas, ya sea a nivel de Preescolares o Universitarios”. (extractado de entrevista a directivo)

En cuanto a estos hallazgos de la categoría de identificación de retos para la sostenibilidad en directivos del colegio se puede señalar que existen proyectos sociales y ambientales que están articulados y vinculados con la proyección social del entorno donde está ubicada la institución. La atención a esos retos requiere un liderazgo distribuido ejercido por docentes e incluso estudiantes. Igualmente se tiene un patrocinio social con el sector público educativo en escuelas de bajos recursos económicos, todo esto lleva a la institución a tener claro que hay una conexión académica con lo social que busca el colegio en la formación integral de los niños y jóvenes viatorianos. Así lo expresan los directivos de la institución:

“Bueno, volvemos al punto, aquí en que cada liderazgo tiene sus propias responsabilidades, en este caso es más significativo este tipo de actividades cuando sean dirigidas por grupos o por liderazgos específicos”. (extractado de entrevista a directivo)

“Con la Alcaldía Mayor de Tunja somos pioneros en el Programa Aliados 10 , apadrinamiento a la escuela Simón Bolívar de Tunja; el cual consiste en apadrinar a docentes, estudiantes en cuanto a procesos académicos y compartir espacios locativos; para nosotros es relevante; ya que este tipo de prácticas impactan en nuestros niños y jóvenes; somos reconocidos en el municipio por ser colaboradores y empáticos con la necesidad del otro; por ende también se convierte en valor agregado del colegio y por nuestra formación integral nos buscan”. (extractado de entrevista a directivo)

Esos hallazgos corroboran que, en el nivel de mando intermedio, el que el liderazgo desempeñado en la organización Viatoriana es de estilo compartido y distribuido, lo cual genera un clima de trabajo en equipo y reconoce la colaboración de los distintos directivos medios; promoviendo una buena toma de decisiones y responsabilidades logrando buenos resultados en las acciones de mejoramiento continuo en la organización. Así se evidencia en los siguientes fragmentos de la voz de los participantes en las entrevistas:

“Bueno, brindando espacios de comunicación, organización apropiada de tareas, dirección y realimentación de procesos claves, trabajo en equipo, ya que se maneja un estilo de liderazgo distribuido”. (extractado de entrevista a directivo)

“Cada dependencia tiene bajo su responsabilidad. Debe estar en constante contacto con los miembros del grupo que le corresponde, para conocer y permitir la acción positiva de ellos en el medio que les corresponde. Canales de comunicación del colegio para que se comuniquen y así tener un mejor panorama para el mejoramiento en la Institución”. (extractado de entrevista a directivo)

En esta última subcategoría se revela que la organización educativa cuenta con instrumentos de medición que favorecen la gestión, así como el diseño de estrategias educativas que permiten la competencia y efectividad de la organización Viatoriana en la propuesta educativa. A continuación, se resalta la voz de los participantes exponiendo las herramientas con las cuales se cuenta para la gestión institucional:

“A través de encuestas de satisfacción a padres de familia, estudiantes, docentes y evaluaciones internas. Por medio de una plataforma llamada SIED”. (extractado de entrevista a directivo)

“Hay evaluaciones periódicas que los miembros de la comunidad educativa, por sectores, que hacen sus respectivos líderes. Estos son tabulados por el Departamento de Calidad y dados a conocer a las Directivas y a quienes han sido evaluados, buscando que se den unos planes de mejora en aquellos aspectos en donde se piden cambios para bien”. (extractado de entrevista a directivo)

5.8. Codificación Focalizada Constructo Cambio en la Dirección en el CSV

El cuarto objetivo de la investigación consistió en aportar elementos de análisis para el diseño de una política institucional para un efectivo proceso de cambio en la dirección. Para ello, la última categoría del instrumento se orientó a recabar información adicional para comprender los aspectos que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo los cambios en cargos directivos generando el menor impacto.

5.8.1 Identificación de cambio en la dirección en directivos del CSV

La siguiente tabla evidencia las subcategorías con mayor frecuencia de aparición en el proceso de codificación abierta:

Tabla 18. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Cambio en la dirección Colegio San Viator- entrevistas a directivos

Códigos Asociados a la Categoría de Cambio en la Dirección	Frecuencia de Aparición de los Códigos
Cambio en la dirección: Debe existir un documento que oriente el cambio en el liderazgo directivo de la institución.	2
Cambio en la dirección: Líder directivo con identidad de los valores institucionales, sentido de pertenencia, perfil profesional y trayectoria en la institución educativa.	1
Cambio en la dirección: Competitividad, profesionalismo y alto grado de comprensión, visión y objetivo en la toma de decisiones de la Institución educativa.	1
Cambio en la dirección: Facilitación y continuidad en los procesos educativos de la institución.	1

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de codificación abierta para la identificación en el cambio en la dirección en directivos del Colegio San Viator se encontró que la subcategoría que tuvo mayor recurrencia en su aparición fue, en su orden: “Debe existir un documento que oriente el cambio en el liderazgo directivo de la institución”.

Con relación a este hallazgo se corrobora que la institución educativa no posee un plan, un instrumento, un protocolo que en camine y guíe el cambio de liderazgo directivo en la organización educativa del San Viator. Existe entonces la necesidad de elaborar unos lineamientos o políticas para este fin que ayuden en este proceso de cambio directivo. Así lo expresa la voz de los participantes:

“Porque no hay la manera de enfrentar esos cambios en estos momentos, no los hay”.
(extractado de entrevista a directivo)

“Totalmente pertinente la existencia de un documento donde se condense el proceso y procedimiento para el cambio de una dirección o liderazgo en una institución educativa”
(extractado de entrevista a directivo)

5.8.2 Necesidades para afrontar el cambio en la dirección en docentes del CSV

Finalmente, desde la perspectiva de los docentes se encontró que los códigos con mayor frecuencia fueron los siguientes:

Tabla 19. Frecuencia de aparición de los códigos emergentes asociados a la categoría Cambio en la dirección Colegio San Viator- entrevistas a docentes

Códigos Asociados a la Categoría de Cambio en la Dirección	Frecuencia de Aparición de los Códigos
---	---

Cambios en la dirección: No hay políticas o lineamientos para el relevo en la dirección.	3
Cambio en la dirección: Dirección Unipersonal.	1
Cambios en la dirección: Colegio mixto, IB, Bilingüismo, rotación de docentes, estilos de liderazgo, tecnologías, horarios y modelo educativo presencial: virtual/alternancia	1
Cambios en la dirección: Actualización continua y adaptación a innovaciones en procesos educativos.	1
Cambios en la dirección: tensión y ansiedad en las modernas metas	1
Cambios en la dirección: Adaptación y preparación para desafíos y dinámicas institucionales.	1

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de codificación abierta de las transcripciones de entrevistas a docentes para la categoría Cambio en la dirección en el Colegio San Viator se encontró que la subcategoría que tuvo mayor reiteración en su aparición fue la de “No hay políticas o lineamientos para el relevo en la dirección, hallazgo que converge con la perspectiva de los directivos. Los docentes expresaron lo siguiente:

“No conozco ninguna, y hasta el momento no hay políticas o lineamientos que indiquen este proceso para el cambio de líder o rector en colegio San Viator”. (extractado de entrevista a docente)

“Desconozco, no hay lineamientos, protocolos para este proceso, se ha hecho un empalme con los cambios directivos, pero no hay alguna política o protocolo establecido para llevar a cabo el cambio de rectoría”. (extractado de entrevista a docente)

6. CODIFICACIÓN SELECTIVA Y TEORIZACIÓN

6.1. Codificación Selectiva y Teorización Liceo Moderno Walt Whitman

Una vez concluido el proceso de codificación abierta y focalizada, se pasó a la codificación selectiva en la cual se toman solamente las categorías con mayor frecuencia de aparición en cada uno de los grupos poblacionales (docentes y directivos docentes) y se elaboran proposiciones conceptuales sobre cada una de ellas para llegar a la teorización. Estos son los pasos finales de la Teoría Fundamentada (Glasser, 1992).

6.1.1. Codificación selectiva y triangulación por participante LMWW

En la siguiente tabla se presenta el resultado de esta etapa del diseño de Teoría Fundamentada para el Liceo Moderno Walt Whitman.

Tabla 20. *Codificación selectiva Liceo Moderno Walt Whitman*

Constructos	Categorías emergentes de las entrevistas a docentes	Categorías emergentes de las entrevistas a directivos
Caracterización del liderazgo directivo	Desde la perspectiva de los docentes se destacan como características de los líderes del colegio: <ul style="list-style-type: none"> • La ética en la actuación del directivo. • Liderazgo positivo e inspirador. • Los líderes promueven la actualización y capacitación académica de los docentes. • Alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos. 	Los directivos resaltan las siguientes características a cerca de su liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo positivo e inspirador. • Alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos. • Liderazgo distribuido con docentes. • Alta dirección toma decisiones.
Necesidades institucionales en el cambio de dirección para la sostenibilidad	Los docentes consideran de gran importancia: <ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la cercanía y alta comunicación con los padres de familia de manera virtual. • Continuar promoviendo una alta participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones 	Por parte de los directivos, ellos señalan que para ser sostenibles se requiere: <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos e ideas para la mejora en la calidad educativa • Proyectos de emprendimiento e innovación • Necesidad de la llegada de nuevas generaciones

	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario el diseño y monitoreo de indicadores de gestión que evalúen el impacto del liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a docentes en herramientas para la educación del siglo XXI
Retos para la sostenibilidad	<p>Desde la perspectiva de los docentes, ellos consideran necesario para la sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante en el currículo y en los proyectos educativos • Estrategias administrativas y de calidad educativa para mantenerse en el tiempo • Constante capacitación a docentes 	<p>Desde la perspectiva de los directivos para mantener la sostenibilidad en la institución se debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cercanía y alta comunicación con los padres de familia de manera virtual • La alta participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones • Los indicadores de gestión que evalúan el impacto del liderazgo
Necesidades para afrontar el cambio en la dirección	<p>Desde la perspectiva de los docentes se destacan como características en el cambio de dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de políticas o lineamientos para el cambio en la dirección • Cambio en la dirección y en el liderazgo directivo que actualizan y benefician a la institución • Tener en cuenta la experiencia del directivo actual 	<p>Con el fin de afrontar de manera correcta el cambio en la dirección, los directivos consideran indispensable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un manual, lineamiento o protocolo que oriente el cambio • Tener en cuenta la experiencia del directivo actual • Engranaje y trabajo en equipo entre las directivas nuevas y actuales

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Teorización directivos Liceo Moderno Walt Whitman

El liderazgo directivo para la sostenibilidad en el cambio de dirección se asocia con las características de los líderes del Liceo Moderno Walt Whitman, con las necesidades propias de esta institución, con los retos para su sostenibilidad y con el cambio en la dirección que se tenga que dar en el momento oportuno.

Dentro de las características de los líderes se encontró el liderazgo distribuido que ejercen con docentes, el cual se asocia con el liderazgo positivo e inspirador; la característica de que la alta

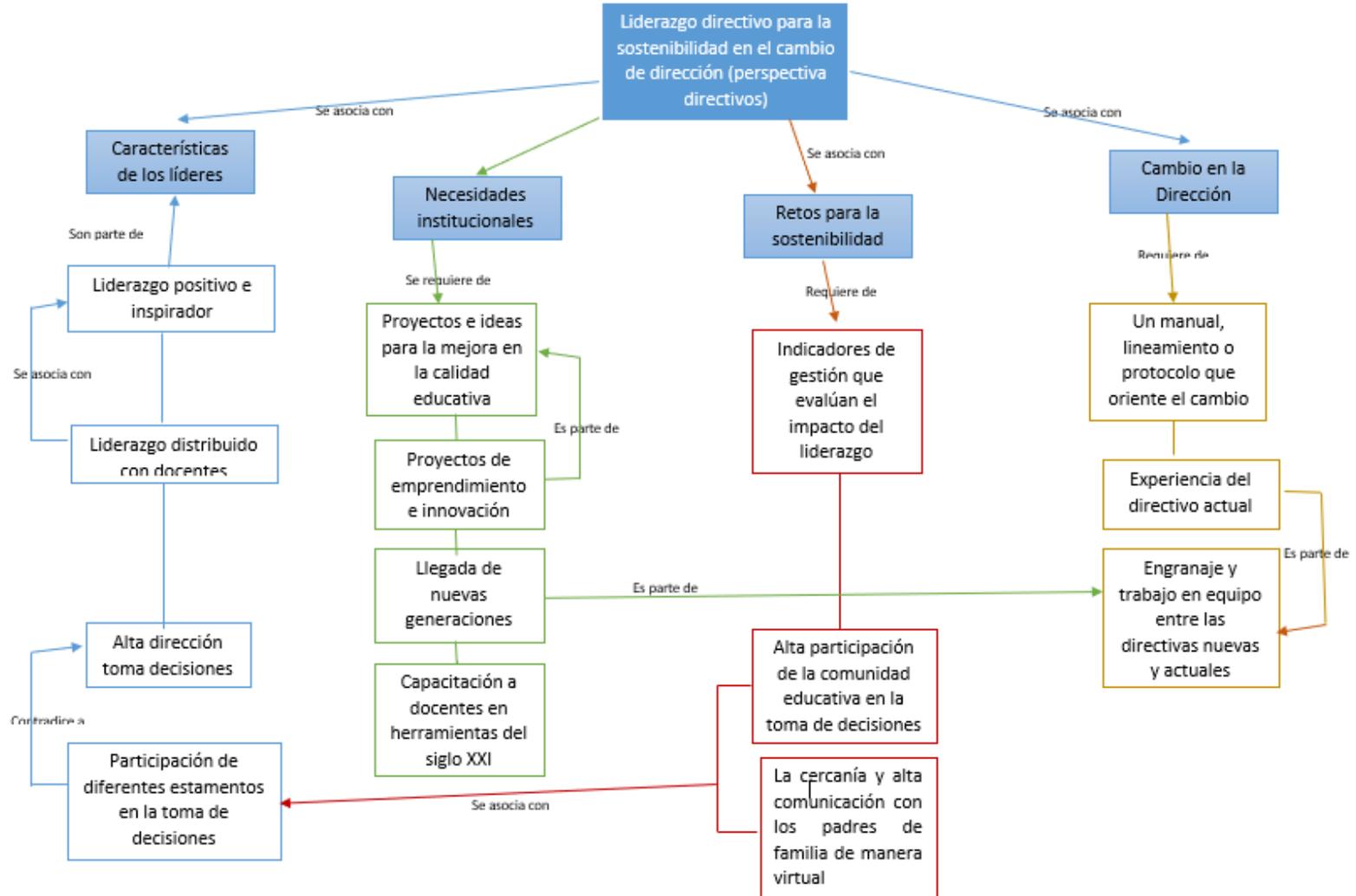
dirección toma las decisiones parece contradecir las voces que señalan que hay participación de diferentes estamentos en la toma de decisiones. Examinando en detalle los hallazgos, la explicación puede ser que para los docentes no es tan evidente dicha participación, mientras que los directivos que no son propietarios sí se sienten tenidos en cuenta para la toma de decisiones.

Con el fin de tener una propuesta educativa sostenible en el tiempo, dentro de las necesidades propias de la institución se requiere de; proyectos e ideas para la mejora educativa, de los cuales son parte los proyectos de emprendimiento e innovación; la llegada de nuevas generaciones, la cual hará parte del engranaje y trabajo en equipo entre las directivas nuevas y actuales (característica del cambio en la dirección); por último, la capacitación a docentes en herramientas del siglo XXI.

Para ser una institución sostenible es necesario definir y realizar seguimiento a los indicadores de gestión que evalúen el impacto de las decisiones que tomen los líderes. Tener una escucha amplia es clave. Es decir, contar con la participación de algunos integrantes de la comunidad educativa en la toma de decisiones es importante para reconocer necesidades y perspectivas diferentes. Para lo anterior, se requiere mantener la cercanía y la comunicación directa con los docentes y padres de familia así sea de manera virtual. Un buen líder es un buen comunicador y con gran capacidad de escucha.

Por último, el cambio en la dirección (cambios en los cargos directivos) es un proceso sensible que conviene regular, pues dejarlo al arbitrio o la intuición de los involucrados incrementa los riesgos para la sostenibilidad. Entonces, se hace necesario contar con un manual, lineamiento o protocolo que oriente el cambio. Esto permitiría, además, reconocer la experiencia del directivo que ha permanecido en el cambio y que cuenta con un valioso conocimiento sobre la gestión institucional y hacer un buen engranaje con los directivos entrantes. Esto es fundamental para no truncar procesos e introducir innovaciones con impacto positivo en la gestión y en las personas. En la siguiente figura se presenta el resultado de la codificación axial (relaciones entre las categorías emergentes):

Figura 1. Codificación axial directivos Liceo Walt Whitman



Fuente:

Elaboración

propia

6.1.3. Teorización docentes Liceo Moderno Walt Whitman

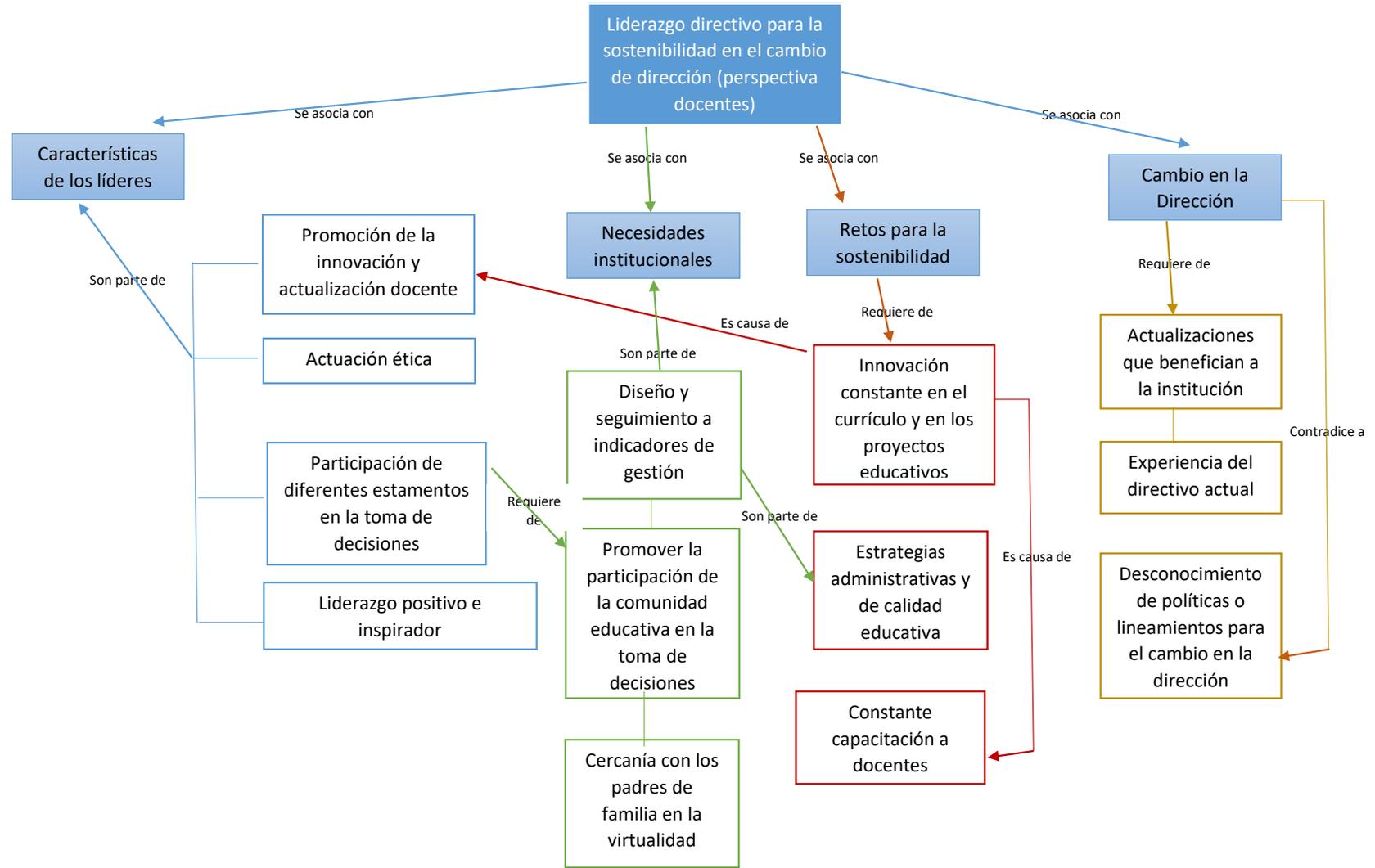
El análisis de datos evidenció que existen relaciones entre las categorías de estudio y entre las subcategorías emergentes en el LMWW. Las características y/o prácticas más destacadas de los líderes del colegio son la promoción de la innovación y actualización docente, la actuación ética del directivo, el liderazgo positivo e inspirador y la participación de diferentes estamentos en la toma de decisiones. Al traducir estos rasgos en acciones que han permitido la permanencia del colegio en el tiempo, se hace evidente que es necesario planear el proceso de cambio en la dirección, que se puede producir en los próximos años de manera que se dé continuidad a las estrategias innovadoras que el colegio viene realizando.

Los docentes coinciden con los directivos en que es necesario diseñar y realizar seguimiento a indicadores de gestión. Así mismo consideran que la promoción de la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones puede optimizarse, manteniendo la comunicación cercana con los padres de familia y con otros estamentos incluso en la modalidad virtual que se está manejando en la actualidad en la institución a causa de la pandemia.

Uno de los retos para que la institución sea sostenible en el tiempo es la innovación constante en el currículo y en el proyecto educativo. La institución ya cuenta con un terreno avanzado al respecto ya que encontró como aspecto destacado la promoción de la innovación y la actualización docente. Por último, se requiere estrategias administrativas y de gestión que pueden contribuir a incrementar la calidad educativa, para lo cual es necesario el seguimiento a los indicadores de gestión.

Por último, el cambio en la dirección requiere de actualizaciones que benefician a la institución, sistematización de las experiencias del directivo actual y la definición políticas o lineamientos que orienten dicho proceso.

Figura 2. Codificación axial docente Liceo Walt Whitman



Fuente:

Elaboración

propia.

6.2. Codificación Selectiva y Teorización Colegio San Viator

Al igual que en el LMWW, una vez finalizada la codificación abierta y focalizada, se pasó a la codificación selectiva en la cual se tomaron solamente las categorías con mayor frecuencia de aparición en cada uno de los grupos poblacionales (docentes y directivos docentes) y se elaboran proposiciones conceptuales sobre cada una de ellas para llegar a la teorización para el Colegio San Viator.

6.2.1. Codificación selectiva y triangulación por participante CSV

En la siguiente tabla se presenta el resultado de esta etapa del diseño de Teoría Fundamentada para el Colegio San Viator:

Tabla 21. *Codificación selectiva Liceo Moderno Walt Whitman*

Constructos	Categorías emergentes de las entrevistas a docentes	Categorías emergentes de las entrevistas a directivos
Caracterización del liderazgo directivo	<p>Desde la visión de los docentes se destacan como características de los líderes del colegio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos. • Líderes motivadores, emprenden un trabajo en equipo y de colaboración. • Escucha atenta, aportes de los colaboradores y resultados hacia gestión directiva. 	<p>Desde la perspectiva de los directivos se acentúa como características de los líderes del colegio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta dirección toma decisiones • Alta dirección toma decisiones con participación de otros estamentos • Habilidades para la gestión educativa • Liderazgo distribuido con los docentes
Necesidades institucionales en el cambio de dirección para la sostenibilidad	<p>Con respecto a los docentes de la institución se matiza en el cambio de dirección para la sostenibilidad lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios o alianzas Interinstitucionales. • El reconocimiento, crédito por el líder saliente y la gestión realizada. • Empalme transparente en 	<p>Desde el enfoque directivo sobresale las siguientes necesidades en el cambio en la dirección para la sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay cambios continuos en el liderazgo de la institución. • Políticas orientadas hacia Calidad de la

	los procesos de la IE	<p>institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líderes distribuyen cargos directivos y asignación con perfil y experiencia.
Retos para la sostenibilidad		<p>En los retos para la sostenibilidad desde la visión de los directivos, se resalta las siguientes subcategorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la Marca de la institución. • Plan de formación profesional, capacitaciones específicas para desarrollo y fortalecimiento de habilidades de acuerdo con la función. • Proyectos sociales y ambientales con liderazgo específicos.
Necesidades para afrontar el cambio en la dirección	<p>Desde el enfoque de los docentes del colegio predominan a continuación las necesidades en cuanto enfrentar el cambio en la dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay políticas o lineamientos para el cambio en la dirección. • Continúa actualización y adaptación a innovaciones en procesos educativos. 	<p>En atención a los directivos de la institución, se recalca en las necesidades para emprender el cambio en la dirección las siguientes en las subcategorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe existir un documento que oriente el cambio en el liderazgo directivo de la institución. • Líder directivo con identidad de los valores institucionales, sentido de pertenencia, perfil profesional y trayectoria en la institución educativa.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Teorización directivos Colegio San Viator

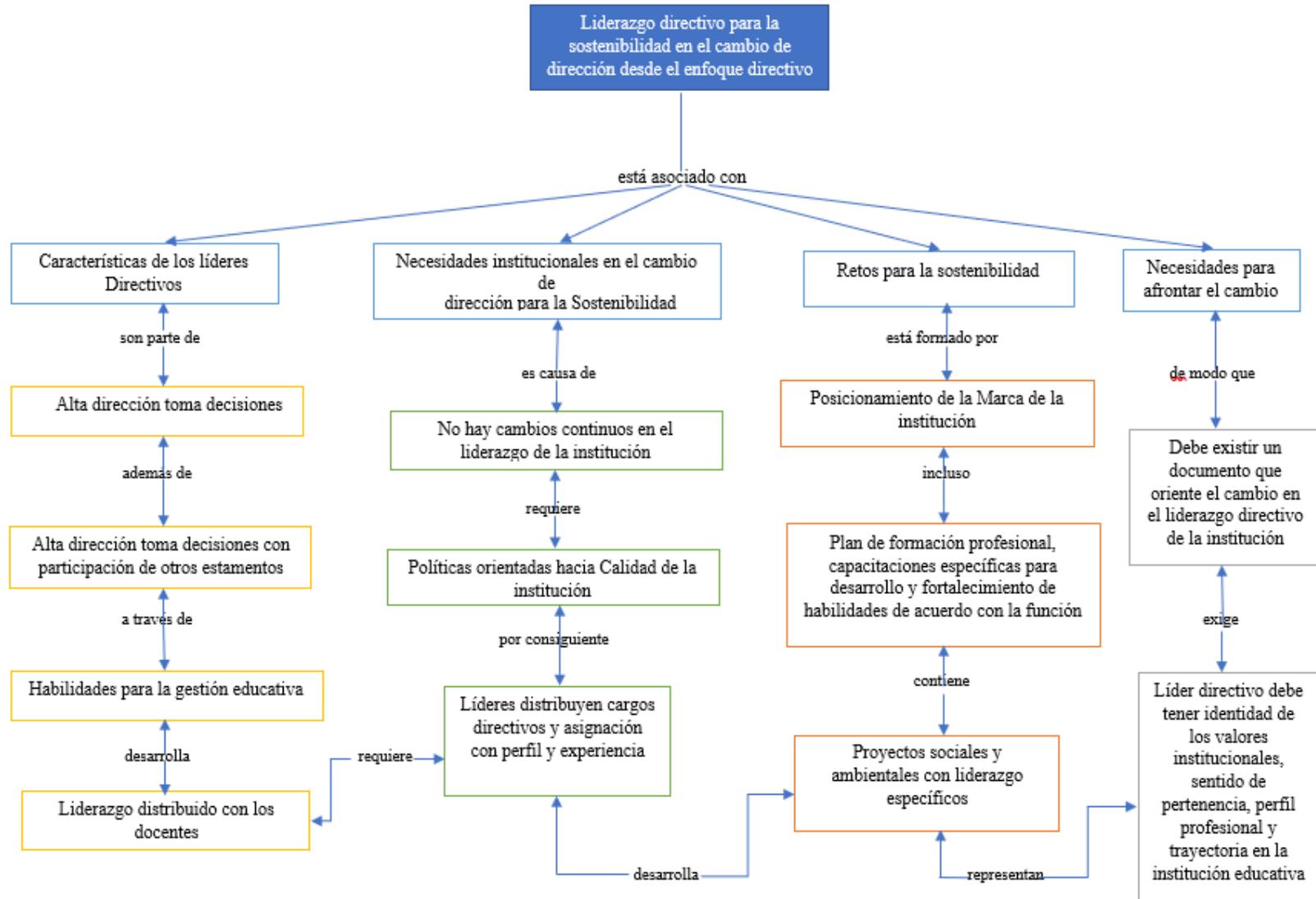
Desde la visión de los directivos, el liderazgo directivo para la sostenibilidad cuando se produce un cambio en la dirección (en este caso cambio de rector) en un colegio privado o confesional, como el San Viator, requiere ciertas características y/o prácticas de los líderes directivos. Es decir, de la forma en que tome decisiones el líder, de sus habilidades y competencias para atender los desafíos en las distintas áreas de gestión dependerá que este proceso sea más o menos complejo. Para la alta dirección el apoyo de los colaboradores (docentes y administrativos) es clave, ya que son ellos quienes dan vida a las estrategias propuestas. En este sentido, es posible afirmar que los docentes son agentes que impulsan el éxito académico de la institución en sus procesos de enseñanza – aprendizaje.

Asimismo, sobre las necesidades institucionales para el cambio en cargos como la rectoría, los directivos consideran que para favorecer la sostenibilidad es preciso evitar cambios continuos en el liderazgo de la institución y/o definir políticas para dicho cambio, que, en el marco de una gestión de calidad logren que la institución aproveche la transición para agregar valor, innovar procesos y a la vez velar por la permanencia en el tiempo de su propuesta educativa.

Otro aspecto relevante es que los líderes directivos necesitan distribuir los distintos cargos directivos y asignarlos a personas con un buen perfil y experiencia laboral. Ejercer el liderazgo de forma unipersonal es menos productivo que el trabajo en equipo con otros directivos. Es decir, el rector necesita rodearse de un buen equipo. Al mismo tiempo con respecto a los retos para la sostenibilidad, los directivos consideran que algunos temas claves son el posicionamiento de la marca de la institución creando e innovando el marketing educativo. Por otra parte, para atender los desafíos del colegio se requiere un buen plan o sistema de formación profesional que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de habilidades de acuerdo con la función de cada uno de los colaboradores. El impulso a los programas e iniciativas sociales y ambientales son fundamentales para la proyección social en el entorno donde está inmerso el Colegio San Viator.

Como se ha destacado en varios puntos del análisis de datos, tanto docentes como directivos coinciden en que es necesario regular el proceso de cambio en la dirección. Los directivos consideran que debería existir un documento o guía que oriente y guíe el cambio en el liderazgo directivo de la institución (especialmente en lo que respecta al cambio de rector). Dicho documento debería especificar lo que se espera del nuevo líder directivo, desde la coherencia con los valores institucionales, el sentido de pertenencia, el perfil profesional y la trayectoria en la institución educativa. Todo lo anterior permitirá que la institución pueda sostenerse y mantenerse sin ningún traumatismo y así cumplir con las metas institucionales propuestas en el Proyecto Educativo Institucional.

Figura 3. Codificación axial directivos Colegio San Viator



Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Teorización docentes Colegio San Viator

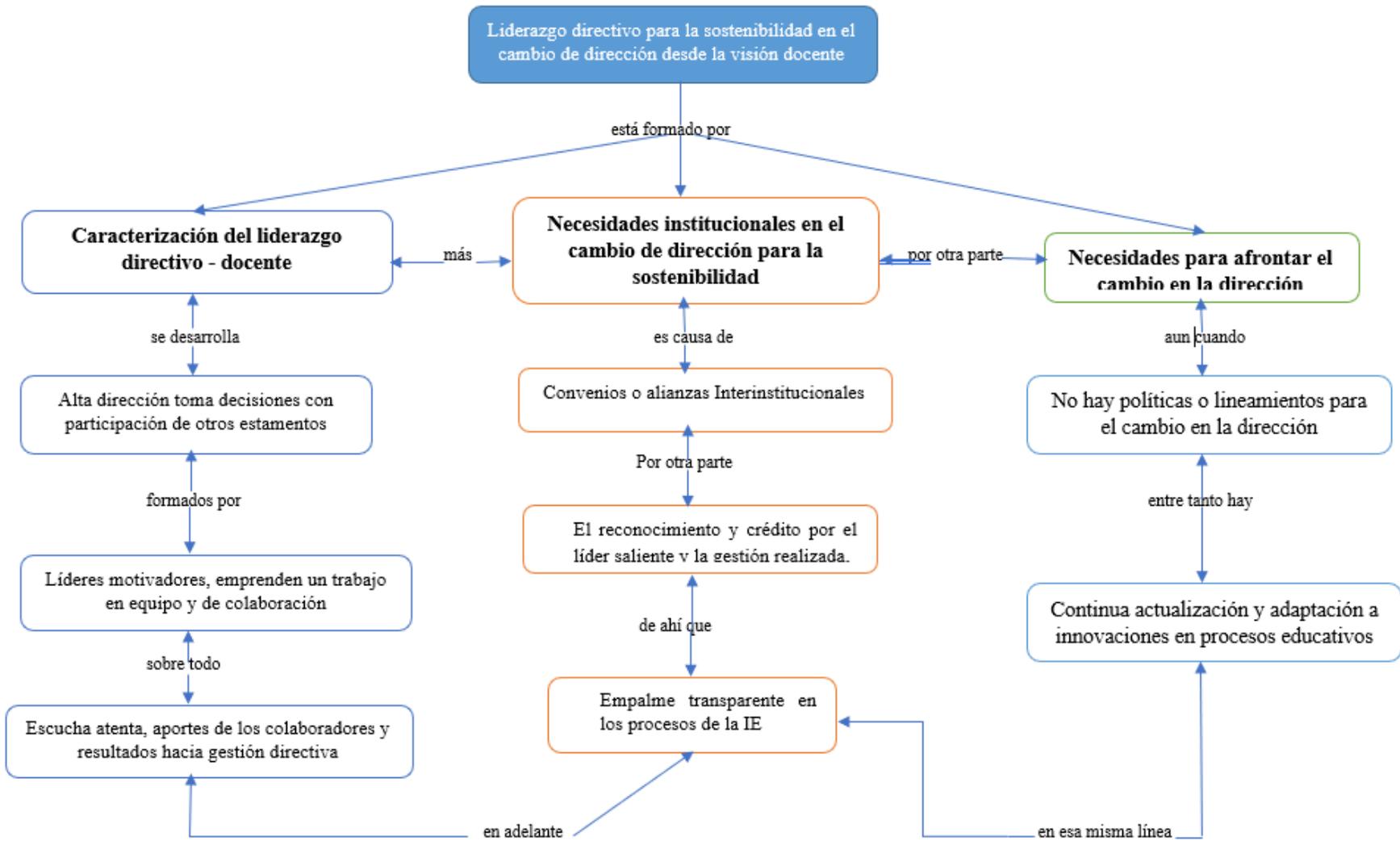
Como se observó en el apartado anterior, los docentes hacen vida la propuesta educativa en las aulas. Por tanto, conviene reconocer su perspectiva en relación con el liderazgo directivo para la sostenibilidad institucional en el cambio de dirección. En San Viator, el liderazgo directivo tiene características importantes como la toma de decisiones teniendo en cuenta la participación de otros estamentos. Esto es necesario para promover un trabajo en equipo y de colaboración. Un líder educativo, que escucha atentamente los aportes de los colaboradores, puede lograr resultados más eficientes en su gestión.

En cuanto a las necesidades institucionales para la sostenibilidad en los colaboradores docentes se destaca la gestión de convenios o alianzas interinstitucionales que fortalecen o enriquecen la propuesta educativa y que pueden ayudar a salvaguardarla. Por otra parte, se debe dar reconocimiento y crédito por el líder directivo saliente por la gestión realizada. El empalme debe hacerse con transparencia en todos los procesos de la institución educativa permitiendo su sostenibilidad y mantenimiento escolar de acuerdo con la oferta educativa vigente.

Por ende, sobre las necesidades para afrontar el cambio en la dirección, los docentes expresan e insisten que la institución educativa requiere enfrentar este proceso con unas políticas o lineamientos que orienten la transición de rector o de otros directivos de una manera oportuna y sin afectar los procesos normales del día a día de acuerdo con el plan y metas trazadas dentro de la propuesta educativa de la organización. El colegio ya viene adelantando una continua actualización y adaptación en cuanto a los procesos de innovación educativa que con llevan a ir mejorando progresivamente la calidad educativa que se ofrece a la comunidad educativa Viatoriana. Los docentes reconocen que el éxito escolar del colegio implica una gestión de calidad con propósitos claros y con las orientaciones estratégicas del directivo. Otro factor esencial para el logro de la calidad es la metodología didáctica que incide en la calidad pedagógica.

En suma, para ser sostenibles en el tiempo se requiere un liderazgo distribuido, compartido con el equipo. Un buen líder escucha con disposición teniendo en cuenta a sus colaboradores especialmente a los docentes. El líder construye y comparte con ellos la identidad Viatoriana.

Figura 4. Codificación axial directivos Colegio San Viator



Fuente: Elaboración propia.

7. ELEMENTOS DE ANÁLISIS PARA EL DISEÑO DE UNA POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA EL CAMBIO EN LA DIRECCIÓN

7.1. Elementos de Análisis para el Diseño de una Política Institucional para el Cambio en la Dirección

En este trabajo de investigación se evidenció la necesidad de diseñar unas políticas institucionales que orienten la transición en los cargos de alta dirección como la rectoría. De allí surgió el cuarto objetivo específico de la investigación encaminado a aportar elementos de análisis para el diseño de una política institucional para un efectivo proceso de cambio en la dirección. En esta política deben expresarse claramente los lineamientos que ayuden en el cambio de líder directivo en las instituciones educativas de naturaleza privada y en su sostenibilidad a lo largo del tiempo. A continuación, se presentan las orientaciones generales que se recomienda atender:

7.1.1. Coherencia en la misión y visión de la institución

La institución educativa debe asegurarse de que el directivo entrante, especialmente en el cargo de rector, tenga una visión sobre la educación que esté alineada con la misión y visión de la institución, esto quiere decir, que haya coherencia entre sus ideales y/o pensamientos con el fin de que se genere una acertada continuidad de las metas de formación del colegio. Esto generará que el líder nuevo se sienta identificado y tenga sentido de pertenencia por la institución educativa, lo cual, se transferirá a su equipo de trabajo y comunidad educativa. No significa que no se puedan promover innovaciones pedagógicas o administrativas, pero estas deben respetar la esencia de la filosofía institucional. Descuidar este aspecto puede generar que padres de familia, docentes o estudiantes perciban que están en “otro” colegio diferente al que eligieron.

7.1.2. Promoción de la actuación ética del directivo entrante y del saliente

La ética es una condición fundamental para el proceso de cambio en el liderazgo de la institución, asegurando un adecuado empalme entre el líder directivo saliente y el líder directivo entrante. En el estudio elaborado se evidenció que los directivos en las instituciones educativas participantes se rigen por principios éticos por definición, pero, como seres humanos pueden llegar a presentar incoherencias en su actuación, especialmente cuando enfrentan retos como el que produce un cambio de liderazgo directivo (rector) en la institución.

Además del respeto por la persona del líder saliente, es necesario que el líder entrante dé continuidad a los procesos académicos y administrativos de la organización, introduciendo y comunicando las

innovaciones de forma estratégica evitando juicios sobre lo que realizó su antecesor. Esta ética tiene que ver con la transparencia y la prudencia, virtudes importantes en el líder directivo de una institución educativa. Es necesario, a toda costa, evitar los comentarios negativos o el descrédito a la gestión del líder que deja su cargo directivo o del que llega a desempeñar este cargo como líder (rector) de la institución.

Esto puede contribuir a que el cambio de liderazgo de una institución no tenga fracturas, rupturas e inconvenientes en sus procesos escolares, y sobre todo ayudará a que no se irradie esa afectación a toda la comunidad educativa.

7.1.3. Tiempo razonable para el empalme entre el directivo entrante y el saliente

Es necesario que se establezca un cronograma de empalme y ajuste con tiempos específicos para compartir experiencias además de entrega de la información respectiva de la institución como, por ejemplo: sus procesos académicos, administrativos, financieros, sociales, ambientales y proyectos, en los cuales el colegio está involucrado y debe dar continuidad a su desarrollo. En este espacio, el directivo actual deberá hacer una entrega formal y documentada de sus funciones al nuevo directivo. Este documento ratifica que el nuevo directivo tiene la autoridad, la autonomía, la facultad y responsabilidad de tomar decisiones concernientes a dichas funciones. Este documento de entrega deberá ser firmado ambos directivos como constancia de que hubo un empalme, de que socializaron y explicaron las funciones.

Algo aparentemente simple como la entrega de un archivo digital y físico organizado puede hacer la diferencia para mantener la calidad y el sello de la oferta académica que se ha brindado a la comunidad educativa y a la sociedad. Esto permite que el funcionamiento organizacional siga normalmente y sin contratiempos en la institución y su entorno.

7.1.4. Empalme con áreas de trabajo

Con el fin de asegurar el desempeño eficiente del directivo entrante en todas las funciones asignadas a su cargo, es necesario que el directivo saliente comunique con optimismo el cambio a todas las áreas de trabajo de la institución. Así mismo, conviene realizar un empalme entre directivos para especificar roles o funciones al directivo entrante en cada una de las áreas de gestión.

7.1.4. Comunicar claramente las funciones, autoridades y responsabilidades del cargo

Este elemento es fundamental para favorecer la gestión del líder directivo entrante. Es importante que dentro de la gestión del talento humano se cuente con un manual de funciones alineado a la política interna institucional para el cambio. Esto puede ayudar al empoderamiento del directivo entrante que asume el cargo, manteniendo los objetivos establecidos por la propuesta académica institucional y el sostenimiento de los proyectos efectuados en la institución educativa durante su periodo de administración

y gestión educativa. Tener claramente definidas las autoridades, responsabilidades y funciones evitará que el directivo entrante falle por exceso o defecto en su actuación. Es decir, favorecerá el cumplimiento de las funciones y evitará la extralimitación.

Además de claridad en las funciones que debe asumir el líder (rector) entrante en el cargo, para el éxito de su gestión también cuenta su formación, sus competencias y sus prácticas directivas. Se hace imprescindible la profesionalización como directivo, idealmente a nivel de maestría y la permanente preparación de cara a los retos y roles del líder directivo actual. Dicha formación debe involucrar componentes gerenciales, administrativos, de liderazgo pedagógico y también carisma y carácter para impulsar el avance del proyecto educativo y la oferta institucional. Las habilidades de autogestión emocional en el directivo también son necesarias para que se favorezca un clima organizacional adecuado en la cual se produzca la innovación con calidad y humanismo.

7.1.5. Comunicar estratégicamente el cambio a la comunidad educativa

Otro elemento para tener en cuenta en las políticas del cambio directivo es con respecto a la comunicación que se debe realizar a la comunidad informando la llegada de un nuevo líder directivo al cargo (rector, por ejemplo) a toda la comunidad educativa de la institución. Esta debe ser muy concreta y a la vez que generar confianza es que se seguirán promoviendo todos los objetivos propuestos para el buen funcionamiento, mantenimiento y sostenimiento de la institución educativa en sus metas y propuestas académicas, sociales y ambientales.

La confianza de la comunidad educativa en las capacidades de la organización contribuirá a la calidad del ambiente escolar y a seguir impulsando el trabajo en equipo de toda la comunidad educativa a través de un nuevo liderazgo directivo con capacidad de escucha, comunicación asertiva y con disposición para ejercer un liderazgo distribuido y colaborativo.

Además de estos elementos generales, a la luz de los resultados de la presente investigación, conviene puntualizar otros lineamientos para tener en cuenta en colegios privados que son empresas familiares y en colegios que pertenecen a comunidades religiosas.

7.2. Elementos de Análisis para el Diseño de una Política Institucional para el Cambio en la Dirección en IE que son empresas familiares

7.2.1. Ingreso a la Empresa

Se sugiere privilegiar en la empresa la participación, como directivos, de los miembros de la familia nuclear, a menos que exista una regulación explícita para que participen otros integrantes de la familia extendida. Para el caso de los miembros de la familia política y extendida, éstos podrán ingresar de manera excepcional, siempre y cuando, cuenten con el aval de la Junta Directiva y su rol será como

directivos no propietarios. De igual forma, tanto los miembros de la familia nuclear, como extendida y política, podrán ser asesores de la institución educativa, por periodos de máximo un año.

7.2.2. Definición de un perfil del directivo en el colegio como empresa familiar

Se sugiere que, al momento de cambio en la dirección, el nuevo directivo cuente con un perfil acorde a las necesidades de la institución educativa familiar. Se desea evitar que este cargo se asuma por intereses familiares exclusivamente. En el momento en el que el directivo actual se retire de su cargo, el miembro de la familia que vaya a ocuparlo deberá cumplir con el siguiente perfil:

- Contar con carrera profesional preferiblemente en áreas administrativas o afines.
- Al menos cinco (5) años de experiencia laboral.
- Estudios de posgrado relacionados con educación y dirección.
- Conocimiento del sector educativo.
- Excelente manejo de relaciones públicas.
- Capacidades de liderazgo.

El proceso de selección de familiares, para cargos directivos, conviene realizarlo con el apoyo de una empresa externa, para asegurar la objetividad y la idoneidad. Los miembros de la Junta Directiva, serán quienes aprobarán el ingreso de un familiar a la institución educativa previo conocimiento del informe de verificación del perfil que brinde la empresa externa.

7.2.3. Plan de comunicación específico

Se sugiere que se genere un plan de comunicación previo, como, por ejemplo, una campaña de expectativa sobre la llegada del nuevo integrante de la familia que ocupará un cargo directivo. Este plan de comunicación va dirigido en primera instancia al equipo directivo y docente y deberá ser liderado por los líderes actuales los cuales harán parte del cambio. Con un plan de comunicación efectivo y oportuno se logrará preparar a la comunidad para la llegada de una nueva persona, así como conocer sus expectativas.

De igual manera se sugiere que al momento de la llegada del directivo entrante, se genere un plan de sensibilización que permita su acercamiento a cada una de las áreas de la institución educativa. Este plan deberá incluir una presentación basada en la emocionalidad, en conocer aspectos personales y profesionales, así como sus aspiraciones.

Por último, se sugiere desplegar un plan de comunicación a toda la comunidad educativa; padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicios generales. Este plan deberá incluir una comunicación formal agradeciendo, resaltando los logros y despidiendo al directivo que se retira y por el otro lado, presentando, dando la bienvenida y resaltando las cualidades y expectativas del nuevo directivo.

7.2.4. Evaluación de desempeño a empleados y directivos familiares

Se recomienda que la Junta Directiva promueva a todos los familiares empleados o directivos una evaluación de desempeño anual, al igual que el resto de los trabajadores, con el fin de evidenciar su aporte a la institución educativa, al igual que al resto de los empleados. Esto contribuirá a que la permanencia en los cargos directivos se realice por la calidad en la labor y no solo por filiación familiar.

7.2.5. Despido de empleados o directivos familiares

Es importante que la política para el cambio en la dirección pueda contemplar razones para la desvinculación de familiares. Por ejemplo, la Junta Directiva podrá despedir por justa causa y en cualquier momento a un miembro familiar del cargo que desempeña, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Malversación de fondos de la organización.
- Acoso laboral.
- Acoso a estudiantes.
- Abandono del cargo.
- Baja calificación en dos evaluaciones de desempeño de manera continua.

7.2.6. Edad de retiro

De común acuerdo entre los integrantes de la familia propietaria convendría establecer una edad de retiro que permita la renovación en el mercado laboral. Por ejemplo, si se establece que los trabajadores miembros de la familia podrán trabajar en la institución educativa hasta dos años después de la edad de jubilación, como máximo; en ese tiempo será necesario formar un sucesor a quién deberán preparar para desempeñar dicho cargo.

7.3. Elementos de Análisis para el Diseño de una Política Institucional para el Cambio en la Dirección en Colegios Católicos

En este punto y teniendo en cuenta los hallazgos significativos de esta investigación y conforme a los elementos generales para el diseño de las políticas institucionales para el cambio de dirección en las instituciones referidas anteriormente, es necesario señalar unos elementos particulares que solo tiene el Colegio San Viator como institución educativa confesional religiosa en su naturaleza perteneciente a una Congregación religiosa. Igualmente, pueden considerarse de interés para otros colegios confesionales:

7.3.1. Cumplimiento de los términos de la convocatoria formal para el cargo de rector

Es necesario definir los parámetros para una convocatoria formal para el cargo de rector. En la actualidad, el proceso de elección de un nuevo rector depende de la Provincia de Chicago como el máximo órgano de autoridad en la Provincia y por consiguiente en Colombia, en la decisión participan el Padre Provincial y su Consejo Provincial. Para asegurar la mejor elección es importante que esto no dependa solo de la voluntad de quienes deciden, sino que exista un documento interno de la congregación en donde estén definidos los lineamientos, políticas y perfiles con respecto a la convocatoria para el cargo de líder directivo (rector) en los colegios Viatorianos. Los hallazgos de la investigación educativa revelan que el liderazgo directivo es el segundo factor asociado a la calidad de la institución educativa, por tanto, asegurar la idoneidad de su perfil profesional es importante para el logro de dicha calidad.

La convocatoria debe realizarse a toda la comunidad religiosa de San Viator en el país, con el fin de ampliar las posibilidades para encontrar a un religioso que cumpla con el perfil (formación y liderazgo) para desempeñar el cargo directivo (rector), evitando así que la decisión pueda estar mediada por preferencias, afinidades personales o cualquier otro interés que no vaya de la mano con la transparencia de la selección por méritos para este cargo de alta dirección en un colegio de propiedad de la Congregación de Los Clérigos de San Viator.

7.3.2. Período de gobierno y evaluación del directivo

Otro elemento esencial y particular del liderazgo directivo de las instituciones educativas Viatorianas es el referente al periodo de la dirección que ejerce el líder directivo (rector) dentro de la institución, el cual se ha establecido hasta por tres periodos de 3 años máximo, en los cuales ha de tener un seguimiento y evaluación de su gestión directiva educativa por parte del Provincial y su consejo para sus respectivas renovaciones de liderazgo y en frente de la comunidad educativa Viatoriana que está dirigiendo y acompañando. Conviene que la política institucional para el cambio contemple la evaluación de la gestión como un criterio para definir la continuidad en los trienios de gobierno.

7.3.3. Definición de las políticas para la renovación de contratos de colaboradores

También un elemento trascendental en las instituciones Viatorianas que vale la pena referir en este diseño para una propicia y justa política institucional es lo pertinente a que el líder directivo (rector) nombrado puede realizar cambios o retiros del personal, siempre y cuando sean justos y soportados con argumentos de sus respectivas evaluaciones. La política debe regular lo pertinente para la renovación o no renovación de los contratos del personal colaborador y su equipo directivo de trabajo. No se trata de realizar los cambios por hacerlos o para demostrar autoridad en el nuevo cargo pues esto puede lesionar a la comunidad educativa.

7.3.4. Perfil del rector

Por último, un elemento particular es que el del líder directivo (rector) que es nombrado para aplicar u ocupar el cargo deber ser un religioso (c.s.v.) de votos perpetuos con experiencia en la educación y con perfil (formación académica) para este cargo, no debe ser un laico el que sea nombrado en la alta dirección de las instituciones educativas Viatorianas, a menos que haya unas excepciones que convendría expresar claramente en la política institucional para el cambio en la dirección.

8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación se trazó como objetivo general favorecer el cambio en la dirección de los colegios privados participantes asegurando la sostenibilidad de sus procesos a partir del ejercicio del liderazgo directivo. A partir del análisis de datos en el estudio elaborado, se pueden inferir o abstraer algunas conclusiones que se presentan a continuación.

En relación con el primer objetivo del estudio que era el de describir el liderazgo directivo de las dos instituciones educativas en mención, se encontró que dicho liderazgo implica reconocer que la acción y gestión directiva es un pilar de la organización escolar porque la incidencia de las decisiones tendrá alcance en todos los procesos académicos, administrativos, de gestión y de innovación. Por tanto, cada decisión, cambio o innovación debe ser estratégica. Claro, además de estrategias se requiere un liderazgo directivo que oriente, guíe, inspire e incentive a su equipo de trabajo para construir una visión compartida articulada con los valores y principios del PEI enfocándolos hacia excelentes estándares y promoviendo un clima organizacional próspero para las instituciones educativas.

Vale la pena recordar que al respecto Bolívar (2010) enuncia que “la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora”. Es decir, un liderazgo efectivo incide positivamente en la gestión, en el clima organizacional y en el desarrollo de capacidades institucionales.

De otra parte, en el análisis sobre el liderazgo directivo en las dos instituciones se encontró una convergencia que conviene destacar: El auténtico líder educativo es aquel que escucha, valora los comentarios de los colaboradores y acoge las ideas de mejoramiento y progreso para la organización educativa. Un auténtico líder no gobierna solo. Los colaboradores aprecian las cualidades éticas del directivo escolar porque esto le permite asumir la dirección como un servicio hacia los demás, dejando de lado la posición jerárquica. Las dos características forman parte de los atributos del líder directivo como parte de su naturaleza y competencia para facilitar el cuidado a los otros. Los líderes efectivos comprenden que dirigir es servir y por tanto convoca a otros. Esto corrobora la postura de Leithwood (2009) sobre la necesidad de distribuir el liderazgo para impulsar la gestión de la institución a partir del trabajo solidario y mancomunado.

La capacidad de escucha es una de las características más importantes en el ejercicio del liderazgo. Un buen líder no solo pretender ser escuchado. Como educadores desempeñando la labor de líderes educativos, deben examinar su quehacer en la organización educativa, sea cual sea su tarea dentro o fuera de la institución, aprender a escuchar a los colaboradores, compañeros y estudiantes, a fin de mantener una relación de convivencia donde predomine la confianza. Con relación a este hallazgo se aclara que la escucha atenta debe ser mutua para que se potencien los procesos de la organización. Lo que quiere decir

que el liderazgo distribuido exige que las cualidades que antes se le asignaban al líder unipersonal ahora deben ser desarrolladas por todos los integrantes del equipo.

Por lo anterior, cabe acotar que se encontró en esta investigación que el liderazgo directivo es el producto de una experiencia y una formación profesional del directivo docente, el cual, por medio de la participación, empoderamiento de los colaboradores, comunicación asertiva y el trabajo en equipo colaborativo y distribuido, reconoce la mediación de todos los protagonistas de la comunidad educativa, promoviendo una educación de calidad.

De otro lado, la auténtica vocación de servicio impulsa el liderazgo. Servir con vocación e inspiración es la mejor forma de influir positivamente en los demás. El líder ayuda y comparte conocimientos con sus colaboradores, pero también está dispuesto a aprender para lograr resultados efectivos. Esto es fundamental para la toma de decisiones. Es decir, de acuerdo con los resultados del estudio, el proceso a través del cual, el líder toma decisiones y la manera en que reconozca las necesidades, percepciones y expectativas de los grupos de interés será determinante para el grado de logro en las metas propuestas.

El segundo objetivo propuesto, consistió en reconocer las necesidades de cada institución para el proceso de cambio en la dirección desde la perspectiva de la sostenibilidad. De tal manera, que se examinó la forma en que los líderes directivos y los docentes ocupan y perciben el cambio de la dirección y su sostenibilidad en los diferentes procesos que tienen las instituciones participantes en el estudio. El concepto de sostenibilidad en relación con las organizaciones educativas como lo señala Gómez, Vergara y Granados (2020, p.14), implica integrar todos los programas, actividades y cualquier proyecto con una finalidad social, económica y ambiental que se corresponda con la identidad institucional. Promover un crecimiento de la organización a través de la gestión es clave para mantenerse vigente en el tiempo.

Esto quiere decir que se puede confirmar que para realizar un cambio de dirección (rector) que facilite la transición de gobierno en el proceso es fundamental contar con la participación de los diferentes grupos de trabajo. Esto también es clave para proyectar un sentido de unidad y comunicar con tranquilidad las decisiones propias del cambio para favorecer la sostenibilidad.

Un aspecto que revela el estudio es que la forma en que se realice el proceso de cambio en la dirección y la forma en que se comuniquen los cambios puede afectar positiva o negativamente el posicionamiento de la institución educativa como marca. Entonces, contar con el apoyo de expertos en marketing educativo para emprender acciones y estrategias que coadyuven el proceso de cambio puede ser un factor diferencial que favorezca que los colegios se mantengan y permanezcan en el tiempo, sosteniendo su credibilidad, prestigio y trayectoria. De ahí que la sostenibilidad educativa guarde relación con la innovación en los distintos procesos educativos y financieros, así como con la forma en que se comunican los cambios.

Con respecto al ejercicio del liderazgo directivo desde esta perspectiva de sostenibilidad en el cambio de dirección se evidencia notoriamente en el Liceo y en el San Viator la importancia de los convenios o las alianzas interinstitucionales. Estas son claves para la sostenibilidad en la organización educativa, puesto que se suman las capacidades de otras organizaciones para ayudar a consolidar y fortalecer la oferta educativa. La sostenibilidad, en un sentido amplio, incluye atender los factores ambientales, sociales, académicos y financieros, por lo cual en el proceso de cambio en la dirección se requiere que el directivo entrante tome prudentemente las decisiones para no se afecte negativamente la percepción de las familias que son los destinatarios de la propuesta educativa. Precisamente por esto es necesario contar con políticas o lineamientos establecidos por cada institución educativa de forma que el proceso de cambio en la dirección no afecte y, por el contrario, sume a la calidad de esa propuesta.

El tercer objetivo consistió en identificar los retos de sostenibilidad que enfrenta cada institución participante, al respecto se encontró que, para ambas instituciones resulta de vital importancia contar con la participación en la toma de decisiones, no solo de la alta dirección, sino también de otros estamentos como docentes, estudiantes, familias y en general de toda la comunidad educativa. Mantener los canales de comunicación abiertos, escuchar las opiniones de los grupos de interés y pedir la participación colectiva, sobre todo en la coyuntura que ha dejado la pandemia desde el 2020, son prácticas directivas determinantes para la sostenibilidad de las instituciones.

De igual manera, en ambos colegios se encontró que la capacitación constante a docentes y directivos es un eje fundamental para mantenerse en el tiempo logrando estar a la vanguardia de las nuevas herramientas y metodologías educativas. Esto permite tener referentes de calidad educativa y poder llevar estas ideas a la realidad de cada institución. Entre otros de los puntos en común está la necesidad de conformar alianzas estratégicas que permitan tener una red de colaboradores, empresas, sociedades e incluso otras instituciones educativas, con las que se pueda reforzar y expandir el proyecto educativo llegando a más estudiantes y familias con una propuesta de calidad y alto alcance.

Asimismo, cobra importancia también un adecuado manejo administrativo en donde se busca que los colegios tengan una estructura financiera robusta con el fin de mantener la solidez de la organización y poder hacerla sostenible. No obstante, aunque en ambas instituciones la concepción de sostenibilidad se enfoca más en la parte ambiental y financiera, es necesario ampliar la visión de este término y entender que el equilibrio de una organización educativa se puede ver afectado al no tener la capacidad de llevar el Proyecto Educativo Institucional a las familias. Es responsabilidad de las organizaciones mantener su sostenibilidad con el fin de que la comunidad se beneficie de una propuesta educativa de calidad.

Otro de los retos resultantes fue la necesidad de la llegada de las nuevas generaciones a cargos directivos. Si bien, en este estudio se evidencia que ni las instituciones de carácter religioso ni las empresas familiares, cuentan con lineamientos que orienten los cambios en la dirección en los cuales se

definan tiempos o períodos de gobierno, si se considera valioso el relevo generacional en la dirección con el fin de proponer nuevas ideas, de generar ambientes diferentes de actualización y de innovación. En este sentido, también cobra importancia que en la llegada de nuevas generaciones o nuevos directivos se genere un ambiente de respeto por aquellos que dejan su cargo, expresando el reconocimiento y la gratitud por las labores realizadas y el legado que se deja.

El cuarto objetivo de la presente investigación fue aportar elementos de análisis para el diseño de una política institucional para un efectivo proceso de cambio en la dirección. Al respecto se encontró en común que, en ambas instituciones, tanto los directivos como los docentes, desconocen algún protocolo, políticas o lineamientos formales que aporten al cambio en la dirección. Este hallazgo fue de vital importancia pues dio paso para proponer elementos de análisis y orientaciones para la construcción de una política de cambio en los cargos directivos de la organización.

Dentro de los elementos propuestos se tuvieron en cuenta aspectos generales como lo fueron la ética, coherencia entre la misión y visión en el momento del cambio de directivo, un plan de tiempos basado en un cronograma que tiene en cuenta el empalme necesario entre el directivo nuevo y el que deja la dirección. Así mismo debe contemplarse una fase de inserción en la cual se realice de forma sistemática el empalme para que el directivo novel se familiarice con cada una de las áreas de trabajo de la institución educativa. También se propone una programación para la entrega de funciones, capacitaciones y por último un plan de comunicación a toda la comunidad educativa. Adicionalmente se tuvieron en cuenta aspectos propios de cada institución educativa según su carácter religioso y familiar.

No obstante, más allá de que las instituciones educativas participantes tengan la característica de ser dirigidas por clérigos y otra por integrantes familiares, sin duda, es importante que cualquier institución educativa, sea cual sea su característica, pueda contar con un plan que soporte el cambio en la dirección, pues es un proceso que merece dicha relevancia. Al no hacerlo este proceso puede quedar sin sustento y/o soporte y la organización se puede ver afectada en su sostenibilidad o permanencia en el tiempo.

9. NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

Una vez finalizado este proceso investigativo y desde los presentados en el apartado de análisis de resultados, las conclusiones y los elementos para el diseño de una política institucional para el cambio en la dirección de las instituciones educativas, emergen nuevos interrogantes de investigación que merecen ser examinados y estudiados para ampliar el conocimiento acerca del liderazgo directivo para la sostenibilidad y el cambio en la dirección de las instituciones educativas.

Por lo tanto, se recomienda indagar si las políticas o lineamientos institucionales para el cambio de la dirección para sostenibilidad en las instituciones educativas privadas existen, o si garantizan efectivamente una transición con alta innovación, pero con bajo impacto negativo en la comunidad educativa. Algunos de estos interrogantes pueden ser:

¿Qué políticas sobre el cambio en la dirección requerirían los colegios de comunidades religiosas femeninas? Asimismo, ¿Qué impacto tienen en el tiempo? Y ¿Cómo puede desarrollarse un plan de formación para la transición del cambio directivo en la dirección de la institución? Y por último el ¿Cómo generar cambios y practicas directivas efectivas en las instituciones educativas?

De igual forma, de los hallazgos a cerca de los constructos de liderazgo directivo escolar, liderazgo para la sostenibilidad educativa y el cambio en la dirección de las instituciones educativas, derivan los siguientes interrogantes: ¿Cuál es la importancia y trascendencia del liderazgo directivo en la captación de nuevas familias y estudiantes a la institución educativa? y ¿Cómo han percibido los padres de familia el cambio de directivos (rector) en la institución?

También, se propone seguir investigando y profundizando en qué políticas sobre el cambio en la dirección se requeriría para la incorporación de nuevos directivos que no sean familiares ni religiosos sino personas nuevas sin previo relacionamiento con las instituciones educativas, esto con el fin de ampliar el segmento de colegios, por ejemplo.

Adicionalmente se propone seguir indagando sobre cuál sería el camino por seguir para que la comunidad apropie las políticas y se produzca un resultado positivo dentro de la organización, esto con el fin de tener posibles soluciones ante percances que se pueda presentar en la práctica.

De igual manera, se considera pertinente entender qué necesidades de formación o de decisiones institucionales existen para asegurar la continuidad de la institución educativa como empresa familiar más allá de la tercera generación.

En definitiva, todos estos interrogantes son una motivación para empezar otros trabajos de investigación que generen nuevos aportes sobre liderazgo directivo escolar, la sostenibilidad en el cambio de dirección y en la elaboración y generación de políticas o lineamientos institucionales para los colegios privados en Colombia.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En la investigación se presentaron algunas dificultades que dificultaron la recolección de la recopilación de información. Debido al cambio de modalidad de trabajo a remoto ocasionado en el marco de la pandemia por el Covid-19 las demandas del trabajo para profesores y directivas de los colegios se multiplicaron, por tanto, concertar los tiempos para las entrevistas fue un proceso complejo.

Por lo tanto, el reto en términos de tiempo y disponibilidad de las distintas personas que fueron designadas para ser entrevistadas fue alto. Debido a sus diversas actividades y tareas dentro y fuera de las instituciones educativas, y por consiguiente se necesitó de planificar la tarea nuevamente, en algunos casos distintas ocasiones, retardando un poco el procedimiento de recopilación de la información.

Igualmente, un reto que debió tomar y apropiarse el equipo investigador fue el manejo de la herramienta para el análisis de los datos con el Atlas Ti que en teoría fundamentada es importante y no se pudo realizar con este software debido a factores ajenos a la voluntad de los investigadores. La solución fue realizar manualmente el procesamiento de información.

REFERENCIAS

- Aguirre, L. (2012). *Administración educativa*. Red Tercer Milenio.
- Álvarez, F. (2015). El liderazgo positivo y compartido. *Padres y maestros*, 361. Disponible en : <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/5336/5136>
- Álvarez, M. (2002). “El liderazgo compasivo de Russell Swann”. Capítulo 9: El ejercicio de liderazgo en la escuela. En *Dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid. Síntesis. pp. 245-246.
- Ancona, D. & Caldwell, D. (1992) Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Anderson, D. & Ackerman, L. (2000). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2). Disponible en: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Arango, V & Latorre, P (2016). Sucesión en la Dirección de Instituciones Educativas, un Tema Inexplorado. (Tesis de maestría) Universidad de la Sabana.
- Arenas, H. & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30. pp 252-258.
- Avolio, B., Gardner, W. & Walumbwa F. (2007) Authentic Leadership Questionnaire. *Mind Gardner*. Disponible en: <https://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Beltrán, M. (1985). Las cinco vías de acceso a la realidad social. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 29, pp 7- 42.
- Blanch, J. (2017). Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva, y el engagement. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2). Disponible en: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/1402>
- Bush, T. (2007). Educational Leadership and Management: theory, policy and practice. *EASA*. 27(3) pp. 391–406.
- Calero, M. (2005). *Gestión Educativa*. Lima: Abedul.
- Camburn, E., Rowan, B. & Taylor, J. (2003). Distributed leadership in schools: The case of

- Camero, F. (2015). Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura
- Cárdenas, L. (2000). *El maestro como protagonista del cambio educativo*. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá Colombia
- Cardona, P. & Rey, C. (2008). *El liderazgo centrado en la misión: Cómo lograr el liderazgo en toda la organización*. IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Clunies-Ross, A. (2004). Resources for Social Development. *Global Social Policy*, 4(2), pp. 197–214.
Disponible en: <https://doi.org/10.1177/1468018104045109>
- Colegio San Viator. (2020). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá.
comentarista, *Sociología del poder* (pp. 56-64). Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.
- Cronin, M. (2004). *The effect of respect on interdependent work*. (Doctoral Dissertation), Carnegie Mellon University
- De Faria, A. (1995). “*Desarrollo organizacional, enfoque integral*” 1ª edición, Enfoque integral. México, D. F.
- Editorial progreso. (1980). *Diccionario de Filosofía*. Moscú.
elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), pp. 347–373.
- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México, Prentice Hall
- Galdames, S. & González, A. (2019). Directores fantásticos y dónde encontrarlos: lecciones sobre la promoción interna de directivos elegidos por alta dirección pública en Chile. *Calidad en la educación*, 51
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Cepal, Naciones Unidas.
- García, A., Poblete, M. & Vila, A. (2006). La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. *Revista de Educación*, 8, pp. 13 – 34.
- García, C. (2018). *Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI*. Universidad SPENTA, Monterrey N.L.
- Garzón, M. & Ibarra, A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3). Disponible en: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>
- Gerth, H. & Mills, W. (1984). *Carácter y estructura social*. Barcelona: Paidós.
- Gibb, C. (1960). Los principios y rasgos del liderazgo. En P. Heintz (editor y
- Glaser, B. & Strauss A. (1967). *El desarrollo de la teoría fundada*. Chicago, Illinois: Aldine.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional aplicada a las organizaciones*. Kairos, Barcelona.

- Gómez, E. Vergara, L. & Granados, A. (2020). Estrategias para la sostenibilidad corporativa en colegios. (*Tesis de Maestría*). Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17259/3/2020_estrategias_sostenibilidad_corporativa.pdf
- Hallinger, P. & Castillo, F. (2018). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991–2017. *Educational Management Administration & Leadership*. 46 (2) pp. 207-225.
- Hallinger, P. & Heck, R. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*. 30. 95-110.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración*. México. DF.: Internacional Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición McGraw-Hill / Interamericana Editores, México D.F.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- Iranzo, P., Tierno, J. & Barrios, C. (2015). Modelos y funciones de dirección escolar en España: el caso de tarragona. *Revista Iberoamericana de Educación*. 67. pp. 89-106
- Johanek, M. (2020). *Memorias del seminario en Liderazgo y Coaching Educativo*, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Universidad de La Sabana.
- Jonathon, C. (2004) Benchmarking Succession Planning & Executive Development in Higher Education. *Academic Leadership, the Online Journal*, 2 (4).
- Katz, R., Koutroumpis, P. & Callorda, F. (2014). Using a Digitization index to measure economic and social impact of digital agendas., *Info*, 16 (1).
- Leithwood, K, Begley, P. & Cousins, J. (1990). “The nature, causes and consequences of principals practices: an agenda for future research”. *Journal of Educational Administration*, 28(4), pp. 5-31.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile. Editorial Salesianos, Vitacura, Santiago de Chile.
- Liceo Moderno Walt Whitman. (2020a). *Manual de Convivencia*. Bogotá.
- Liceo Moderno Walt Whitman. (2020b). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá.
- Martínez, C, (2018) Concepciones de currículo y de enseñanza aprendizaje en los profesores de la maestría en dirección y gestión de instituciones educativas: elementos que inciden en la formación de competencias directivas. (*Tesis de maestría*). Universidad de La Sabana.

- Martinic, S. (2001). Conflictos políticos e interacciones comunicativas en las reformas educativas en América Latina. *Revista iberoamericana de educación*. 27. Disponible en: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie27a01.PDF>
- Miranda, C. (2005). Factores determinantes del director. Madrid.
- Moorosi, P. (2010). South African Female Principals' Career Paths: Understanding the Gender Gap in Secondary School Management. *Educational Management Administration & Leadership* 38(5). Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/48140099_South_African_Female_Principals'_Career_Paths_Understanding_the_Gender_Gap_in_Secondary_School_Management
- Murillo, F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 4(4), pp. 11-24 Recuperado de:
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o morir! La esperanza en Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. Debate.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI). (2017). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en América*. Madrid: España. OEI.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI). (2017). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en América*. Madrid: España. OEI
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2016). Revisión de las políticas nacionales de educación. La educación en Colombia. OCDE. Disponible en: https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf
- Panesso, M. & Puerto, N. (2017). Estudio de impacto de la maestría en dirección y gestión de instituciones educativas desde las competencias de liderazgo e innovación. (*Tesis de maestría*). Universidad de La Sabana, Chía.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Araneda C. & Rodríguez P. (2016). La relación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes: evidencia desde Chile. *Revista de pedagogía*. 37(100). Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/659/65949681014.pdf>
- Polanco, M. & Mateus, M., (2020). El liderazgo directivo, las motivaciones de los padres de familia y el benchmarking: claves para favorecer la sostenibilidad de Aspaen Gimnasio Yumaná/ Yumanitos y del Colegio Integral Femenino, (*Tesis de maestría*). Universidad de La Sabana, Chía. Disponible en: <https://www.unisabana.edu.co/biblioteca/>

- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1: política y práctica*. OCDE. Disponible en: <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Real Academia Española (RAE). (2019). *Liderazgo*. Disponible en: <http://www.rae.es/search/node/liderazgo> Consultado: Mayo, 2019.
- Restrepo, J. & Restrepo, M. (2012) Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educ. Educ*, 15 (1). Pp. 117-129.
- Restrepo, J. Trujillo, M. & Guzmán, A. (2012). *Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia*. Colegio De Estudios Superiores de Administración-CESA.
- Rios, M., Gonzalez, I., Prieto, O. & Moreno, J. (2017). Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá. (*Tesis de maestría*). Universidad de La Sabana, Chía.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rojas, A. & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, McGraw Hill.
- Rojas, B. (2010). *Investigación cualitativa. Fundamentos y Praxis*. Caracas: Fedeupel.
- Sánchez-Reyes, J. & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11 (4), pp. 161-170.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación fundamentos y tradiciones*. Universidad de Barcelona. Primera edición, por McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U. Madrid
- Santamaría, E. & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*. 35 (2).
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Test manual*. Utrecht, The Netherlands: Department of Social and Organizational Psychology.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92.
- Scott, C. (2015). *El futuro del aprendizaje 2 ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI?* Investigación y Prospectiva en Educación UNESCO, París.
- Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*, 30 (3).
- Strauss, L. & Corbin J. (1990). *Basis of Qualitative Research*. Londres: Sage.
- transversal. *Revista Enseñanza*, (22) pp. 193-211.
- Turnbull, K., Mann, J. & Creasy, J. (2007). Leaders as Lead Learners. *Management Learning - MANAGE LEARNING*. 38. Pp. 79-94.

- Universidad Pontificia Comillas. (2015) Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Revista Electrónica de Padres y Maestros*. 361 (7). Pp. 1-6. Disponible en: <https://fund-encuentro.org/index.php/padresymaestros/article/view/5335/5135>
- Van Der Vegt, G. & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), pp. 729-751.
- Van Der Vegt, G., Emans, B. & Van De Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26(4), pp. 633-655.
- Wagner, T. (2010). *Conferencia "Reinventando la educación del siglo XXI"*. Universidad de Harvard
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5a ed. Thousand Oaks, CA, EEUU
- Zarate, R. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima (*Tesis Postgrado*). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/d9da/527a32df7644f3e6b25a2504df452460eee2.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Carta solicitud de autorización al Rector Colegio San Viator



Bogotá, 29 de septiembre de 2020

Padre:

PEDRO ERNESTO HERRERA HURTADO, C.S.V.

Rector Colegio San Viator

Tunja.

Respetado Padre:

Reciba un cordial saludo. Soy el P. Gustavo López C., C.S.V., estudiante e investigador de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana. Actualmente estoy desarrollando el proyecto titulado: “Liderazgo para el cambio en la dirección: aportes para la sostenibilidad de colegios privados de carácter familiar o confesional” que tiene como objetivo favorecer el cambio en la dirección de los colegios privados participantes asegurando la sostenibilidad de sus procesos a partir del ejercicio del liderazgo directivo.

Es importante indicar que el propósito de este trabajo de investigación es el de contribuir específicamente a una gran necesidad que tienen estas organizaciones educativas privadas en diferentes contextos, definiendo unos lineamientos o políticas cuya intención es la de sostener el cambio de liderazgo en la organización educativa y evitar algún traumatismo en dichas instituciones y así llevar a cabo un buen proceso de cambio en la dirección de la institución. A corto plazo al proporcionar lineamientos o protocolos que favorezcan al proceso de cambio en la preparación y el aprendizaje de toda la comunidad educativa en el liderazgo de la institución, y a largo tiempo con el perfeccionamiento de resultados en la consecución de los diferentes proyectos marchando dentro de las instituciones educativas y a la vez sosteniéndolos hasta su culminación.

Con el conocimiento de la excelente labor que usted lidera y del importante rol que tiene la institución educativa para el sector, cordialmente lo invitamos a ser parte de este proyecto que aportará en el fortalecimiento de las dinámicas administrativas, educativas y pedagógicas de la institución. Esta información podrá ser utilizada por la institución para fortalecer el liderazgo educativo en las instituciones privadas.

La participación de la institución educativa consiste en facilitar la realización de las entrevistas a algunos profesores, estudiantes, padres de familia, religiosos y directivos. Como

también la revisión de algunos documentos institucionales que se vinculan con el objeto de la investigación.

La participación es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. Así mismo se solicita su autorización para revisar y citar documentos institucionales.

El reporte final de la investigación será socializado oportunamente con las personas que usted designe. Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes a los siguientes correos: angelarube@unisabana.edu.co y laura.cubillos@unisabana.edu.co o al siguiente número de contacto 3208362504. Anexo formato de autorización de acuerdo al protocolo de confidencialidad definido para esta investigación

Cordialmente,



**ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO
GONZÁLEZ**
322 7008141
angelarube@unisabana.edu.co
Asesora del Proyecto



LAURA MARCELA CUBILLOS
300 6924219
Laura.cubillos@unisabana.edu.co
Asesora del Proyecto



GUSTAVO LÓPEZ CUBILLOS., C.S.V.
311 2196970
gustavolocu@unisabana.edu.co
Investigador Principal

Anexo B. Carta solicitud de autorización al Rector Liceo Moderno Whitman

Bogotá, 30 de septiembre de 2020

Señora,
IRMA LILIA GACHA USAQUEN
Rectora Liceo Moderno Walt Whitman
Bogotá.

Respetada Rectora:

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es María Camila Méndez, estudiante e investigadora de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana. Actualmente estoy desarrollando el proyecto titulado: “Liderazgo para el cambio en la dirección: aportes para la sostenibilidad de colegios privados de carácter familiar o confesional” que tiene como objetivo: favorecer el cambio en la dirección de los colegios privados participantes asegurando la sostenibilidad de sus procesos a partir del ejercicio del liderazgo directivo.

Es importante indicar que el propósito de este trabajo de investigación es el de contribuir específicamente a una gran necesidad que tienen estas organizaciones educativas privadas en diferentes contextos, definiendo unos lineamientos o políticas cuya intención es la de sostener el cambio de liderazgo en la organización educativa con miras a evitar algún traumatismo en dichas instituciones y así llevar a cabo un buen proceso de cambio en la dirección de la institución. El proyecto pretende a corto plazo, al proporcionar lineamientos o protocolos que favorezcan al proceso de cambio en la preparación y el aprendizaje de toda la comunidad educativa en el liderazgo de la institución, y a largo plazo, pretende contribuir con el perfeccionamiento de resultados en la consecución de los diferentes proyectos marchando dentro de las instituciones educativas y a la vez sosteniéndolos hasta su culminación.

Con el conocimiento de la excelente labor que usted lidera y del importante rol que tiene la institución educativa para el sector, cordialmente lo invitamos a ser parte de este proyecto que aportará en el fortalecimiento de las dinámicas administrativas, educativas y pedagógicas de la institución. Esta información podrá ser utilizada por la institución para fortalecer el liderazgo educativo en las instituciones privadas.

La participación de la institución educativa consiste en facilitar la realización de las entrevistas a algunos profesores, estudiantes, padres de familia y directivos. Asimismo, se solicita, por parte de la investigadora el permiso para realizar la revisión de algunos documentos institucionales que se vinculan con el objeto de la investigación, como son el PEI y documentos de autoevaluación.

La participación es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. Así mismo se solicita su autorización para revisar y citar documentos institucionales.

El reporte final de la investigación será socializado oportunamente con las personas que usted designe. Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes a los siguientes correos: angelarube@unisabana.edu.co y laura.cubillos@unisabana.edu.co o al siguiente número de contacto 3208362504. Anexo formato de autorización de acuerdo al protocolo de confidencialidad definido para esta investigación

Cordialmente,



**ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO
GONZÁLEZ**

3227008141

angelarube@unisabana.edu.co

Asesora del Proyecto

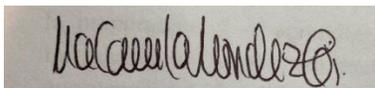


LAURA MARCELA CUBILLOS

3006924219

Laura.cubillos@unisabana.edu.co

Asesora del Proyecto



MARIA CAMILA MÉNDEZ.

312 5526319

mariamengac@unisabana.edu.co

Investigador Principal

Anexo C. Cartas de aceptación Rector del Colegio San Viator



COLEGIO SAN VIATOR

Clérigos de San Viator

Nit: 860.009.924-1 · DANE. 315001003756

LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA SEGÚN RESOLUCIONES
N°. 640 del 11 de Diciembre de 2007, N°. 001001 del 28 de Agosto de 2015 y N°. 00994 del 3 de Octubre de 2016.

Bogotá, 29 de septiembre de 2020

Profesoras.

Ángela María Rubiano Bello y Laura Marcela Cubillos González

Asesoras de Tesis

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Universidad de La Sabana

Asunto: Autorización realización de trabajo de investigación.

Reciba un cordial saludo.

Se me ha informado que el estudiante el P. Gustavo López C., c.s.v. de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana ha solicitado realizar su tesis de grado en mi institución. Además, se me ha explicado que la investigación tiene la finalidad de analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio o sucesión en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Yo, P. Pedro Ernesto Herrera Hurtado, c.s.v., en mi calidad de rector y representante legal del Colegio San Viator Tunja, una vez informado sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación de mi colegio.

Adicionalmente se me informó que:

- La participación de mi colegio en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de mi institución.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se encontrará en el repositorio de la biblioteca en la Universidad de La Sabana, bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas u otras instituciones educativas.
- Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Cordialmente

Nombre: Pedro F. Herrera H. c.s.v
c.c. 19124792 de Bogotá, D.C.



Bogotá, 29 de septiembre de 2020

Profesoras.

Ángela María Rubiano Bello y Laura Marcela Cubillos González

Asesoras de Tesis

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Universidad de La Sabana

Asunto: Autorización realización de trabajo de investigación.

Reciba un cordial saludo.

Se me ha informado que el estudiante el P. Gustavo López C., c.s.v. de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana ha solicitado realizar su tesis de grado en mi institución. Además, se me ha explicado que la investigación tiene la finalidad de analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Yo, P. Pedro Ernesto Herrera Hurtado, c.s.v., en mi calidad de rector y representante legal del Colegio San Viator Tunja, una vez informado sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación de mi colegio.

Adicionalmente se me informó que:

- La participación de mi colegio en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de mi institución.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se encontrará en el repositorio de la biblioteca en la Universidad de la Sabana, bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas u otras instituciones educativas.
- Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "P. Pedro E. Herrera". The signature is fluid and cursive, with a large initial "P" and a distinct "H" at the end.

Padre, Pedro Ernesto Herrera, C.S.V.
CC. 19124.792

Anexo D. Cartas de aceptación Rector del Liceo Moderno Walt Whitman

Bogotá, 30 de septiembre de 2020

Profesoras.

Ángela María Rubiano Bello y Laura Marcela Cubillos González

Asesoras de Tesis

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Universidad de La Sabana

Asunto: Autorización realización de trabajo de investigación.

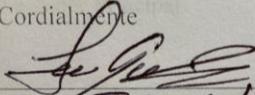
Reciba un cordial saludo.

Se me ha informado que la estudiante María Camila Méndez de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana ha solicitado realizar su tesis de grado en mi institución. Además, se me ha explicado que la investigación tiene la finalidad de analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Yo Irma Lilia Gacha en mi calidad de rector y representante legal del Liceo Moderno Walt Whitman, una vez informado sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación de mi colegio.

Adicionalmente se me informó que:

- La participación de mi colegio en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de mi institución.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se encontrará en el repositorio de la biblioteca en la Universidad de la Sabana, bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas u otras instituciones educativas.
- Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Cordialmente

 Nombre: IRMA LILIA GACHA
 C.C. 41'679101 de 27



Bogotá, 30 de septiembre de 2020

Profesoras.
 Ángela María Rubiano Bello y Laura Marcela Cubillos González
 Asesoras de Tesis
 Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
 Universidad de La Sabana

Asunto: Autorización realización de trabajo de investigación.

Reciba un cordial saludo.

Se me ha informado que la estudiante María Camila Méndez, de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana ha solicitado realizar su tesis de grado en mi institución. Además, se me ha explicado que la investigación tiene la finalidad de analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio o sucesión en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Yo Irma Lilia Gacha en mi calidad de rector y representante legal del Liceo Moderno Walt Whitman, una vez informado sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación de mi colegio.

Adicionalmente se me informó que:

- La participación de mi colegio en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de mi institución.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se encontrará en el repositorio de la biblioteca en la Universidad de la Sabana, bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas u otras instituciones educativas.
- Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Cordialmente


 Nombre: IRMA LILIA GACHA
 C.C. 41'679101 de 27

Anexo E. Protocolo de entrevista a Directivos



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PARTICIPANTES DEL COLEGIO SAN VIATOR Y EL LICEO MODERNO WALT WHITMAN

Asesoras: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación y Laura Marcela Cubillos González, Mg. En educación.

Investigadores: María Camila Méndez Gacha y Gustavo López Cubillos, c.s.v., estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Dirigida a: Directivos y docentes de las instituciones educativas del Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante:

Nombre del Directivo _____

Antigüedad en el cargo: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

La presente entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Preguntas para el protocolo de entrevista a directivos:

1. ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?
 2. ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes en su institución?
 3. Desde su experiencia ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo directivo?
 4. ¿Quiénes toman las decisiones más importantes en su institución a nivel jerárquico?
 5. ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?
 6. ¿Qué está realizando el máximo órgano directivo para fortalecer el equipo de trabajo?
 7. ¿Cómo ha fomentado usted el desarrollo del liderazgo directivo en sus colaboradores?
 8. ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este liderazgo directivo en la institución?
 9. ¿Qué cambios en el equipo directivo ha observado en este colegio y cómo los ha vivido?
- Entendiendo cambio como la transición, sucesión o relevo del directivo actual a otro que llega a ejercer ese cargo.*
10. ¿Cómo cree que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?
 11. ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio en la dirección conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?
 12. ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?
- Gracias por compartirnos esa concepción. Ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación: La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa.*
13. ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuáles ha evidenciado en su institución?
 14. ¿Qué estrategias tiene el colegio para gestionar el talento humano orientadas a garantizar la sostenibilidad de la institución educativa?
 15. ¿Cuenta el colegio con lineamientos o políticas formales que muestren la proyección, ejecución, funcionamiento y mecanismos de control del presupuesto? ¿En qué consisten?
 16. ¿Cómo se encuentra la institución frente a la comunidad educativa respecto a su credibilidad, sostenibilidad, prestigio y trayectoria?
 17. ¿Existe algún plan o política en su colegio donde mantenga y promueva la mejora de los recursos que permiten garantizar el buen funcionamiento y operación de la institución? ¿En qué consiste?
 18. ¿Qué acciones o estrategias están realizando el colegio para asegurar su funcionamiento en el tiempo, es decir, su sostenibilidad?

19. ¿Qué proyectos sociales y ambientales, se evidencian en el colegio, que demuestren una articulación y desarrollo en una política de sostenibilidad organizacional?

20. ¿De qué manera el liderazgo directivo de su colegio promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?

21. ¿Cómo el liderazgo de los directivos en las instituciones educativas conlleva a la gestión escolar eficaz?

22. ¿Cómo mide su institución educativa la gestión del liderazgo directivo?

23. Desde su experiencia como líder de este colegio, ¿qué aspectos podrían tenerse cuenta para realizar el cambio del liderazgo directivo en su institución?

24. ¿Qué tan relevante puede ser para esta institución contar con políticas, lineamientos o protocolos que guíen el cambio de la dirección?

Fin de la entrevista. Gracias por tu participación.

Anexo F. Protocolo de entrevista a Docentes



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
PARA LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PARTICIPANTES DEL COLEGIO SAN VIATOR
Y EL LICEO MODERNO WALT WHITMAN

Asesoras: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación y Laura Marcela Cubillos González, Mg. En educación.

Investigadores: María Camila Méndez Gacha y Gustavo López Cubillos, c.s.v., estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Dirigida a: Directivos y docentes de las instituciones educativas del Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante:

Nombre del Directivo _____

Antigüedad en el cargo: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado:

La presente entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Preguntas para el protocolo entrevista a docentes:

1. ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?
2. ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes de su institución?
3. ¿Qué estilo de liderazgo ha percibido usted en el colegio a lo largo de su historia?
4. ¿Cómo percibe usted la gestión de los líderes de esta institución?
5. ¿Cómo ha sido la gestión de los líderes que ya no están en la institución?
6. ¿Quién toma las decisiones principales en esta institución?
7. ¿Cómo es el organigrama de esta institución?
8. ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?
9. ¿Cuáles son los canales de comunicación con los líderes en este colegio?
10. Desde su rol docente, ¿cómo observa el impacto de las prácticas del liderazgo directivo de su institución educativa?
11. ¿Qué acciones de capacitación permanente ha observado usted en los líderes de su institución?
12. ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo? ¿Por qué?
13. Desde su perspectiva como docentes ¿De qué manera impacta el liderazgo de los directivos en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?
14. ¿Qué características profesionales tienen los líderes de esta institución?
15. ¿Qué virtudes tienen los líderes de la institución?
16. ¿Qué competencias profesionales podrán mejorarse en los líderes directivos de la institución?
17. Con respecto a las características personales ¿En qué aspectos requieren seguir avanzando los líderes?
18. Con respecto a la comunicación con los líderes directivos ¿qué aspectos mejoraría?
19. ¿Qué cambios en la dirección ha experimentado en este colegio?
20. ¿Cómo ha sido su experiencia en los cambios de dirección que ha tenido el colegio?
21. ¿Cómo percibe que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?

22. ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

23. ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Gracias por compartirnos esa concepción. Ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación: La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa.

24. ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuales ha evidenciado en su institución?

25. ¿Qué practicas considera usted que perjudican la sostenibilidad educativa en el momento de cambio de líder?

26. ¿Cómo considera usted que se pueda realizar un proceso de cambio en la dirección de la institución educativa sin afectar la sostenibilidad de esta?

Fin de la entrevista. Gracias por tu participación.

Anexo G. Transcripción de entrevista Colegio San Viator (Directivo 1)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de Investigación:

LIDERAZGO PARA LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN: APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #3

Fecha: 15 de abril de 2021 – 9:15 p.m.

Lugar: Colegio San Viator - Tunja

Participante: Leona # 3

Antigüedad en la institución: 4 años

Funciones: Coordinadora Académica.

Investigador 1: Buenas noches. Entonces empezamos.

Investigador 1: Buenas noches.

Participante: Buenas noches, apreciado Padre.

Investigador 1: Este es el protocolo de entrevistas a profundidad para los docentes del colegio San Viator de Bogotá y Tunja. El objetivo de este trabajo y por el cual se realiza esta entrevista es el de recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad. Pues como he dicho nuevamente la entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad, tanto en los colegios San Viator como en el Liceo Moderno Walt Whitman. Por eso escogimos participantes de la comunidad educativa como son los directivos y los docentes de las diferentes instituciones mencionadas. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión y cargo. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Participante: Estoy de acuerdo padre.

Investigador 1: Ok. Mi querida profesora arranquemos.

Participante: Si señor.

Investigador 1: Primera pregunta: ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Participante: A mi entender el liderazgo directivo es la capacidad de persuasión y/o influencia que debe tener un líder para lograr que desde su cargo quienes lo rodean en el ámbito laboral, se sientan más cercanos a los objetivos institucionales a promover el crecimiento personal y profesional. Es tener la habilidad gestionar por procesos e impactar con proyectos novedosos el qué hacer educativo de la comunidad.

Investigador 1: Ok. Siguiente pregunta: ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes en su institución?

Participante: Si señor, bueno en el contexto en el cual nos encontramos y con los constantes cambios al cual se enfrenta el mundo educativo, unas características importantes en personalidad de nuestros líderes educativos son: perseverancia, asertividad en su comunicación, prudencia en el actuar, desarrollar una flexibilidad al cambio

tomando ventaja de nuestra plasticidad cerebral y por último, no en orden de jerarquía, personas empáticas que reconocen en el otro sus emociones como seres humanos reflexivos con fortalezas y debilidades, pienso que estas características en la persona del líder y en su gestión son las que prevalecen en ellos.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Desde su experiencia ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo directivo?

Participante: Indudablemente es el estado anímico, el estado emocional como tal es importante, porque esto influye en la forma de cómo se proyecte o se solucione los diferentes impases que tengamos en la institución en el día a día, tanto de los compañeros de trabajo como el del líder, y la credibilidad, porque para mí es importante, siendo seres humanos tenemos o se tiene un margen de error, pero cuando se es un líder educativo esta esa fina cuerda que no se puede traspasar, muchas veces en cuanto a las acciones del líder es relevante este aspecto, emoción y credibilidad, yo los encerraría en estos dos aspectos. Sobre todo, en ocasiones que se tomen decisiones importantes pero que no estén concatenadas con las directrices institucionales. Este aspecto de emoción y credibilidad son muy esenciales.

Investigador 1: ¿Quiénes toman las decisiones más importantes en su institución a nivel jerárquico?

Participante: Padre, en el caso de nuestro Colegio es: Rector y Vicerrector; en este punto también debo complementar que en algunas situaciones también se cuenta con la participación del “Consejo Administrativo Docente”; es integrado por coordinaciones de sección, psicología, dirección Académica, rector y vicerrector. Rectoría tiene la última palabra.

Investigador 1: Ok. Siguiendo pregunta: ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quiénes conforman dicho órgano?

Participante: Creo que me adelanté con la pregunta anterior, pero estamos hablando de instituciones educativas privadas y está el consejo directivo que es muy importante pero que es únicamente consultor no tienen poder de decisión para San Viator. Aquí tenemos el máximo órgano es el Consejo Administrativo Docente: Conformado por el Rector, Vicerrector, Coordinaciones de Sección, Psicología, Dirección Académica para la toma de decisiones en la institución.

Investigador 1: Sigo, siguiente pregunta: ¿Qué está realizando el máximo órgano directivo para fortalecer el equipo de trabajo?

Participante: Perfecto padre, entonces, en este caso las diferentes reuniones que se desarrollen se generan espacios para poder realizar desarrollo profesional: actualización docente, capacitación docente, aquí nos preocupamos no solo porque se vaya a la academia siendo una institución educativa, sino que también se vaya hacia manejo de emociones, hacia espiritualidad por el mismo carácter de la institución como tal, entonces se genera, se consulta sobre recursos económicos para poder disponer de ellos y complementar estas capacitaciones o estas actualizaciones. En sí se propende por gestionar espacios para desarrollo profesional y emocional dentro de sus funcionarios. Escucha si es necesario a cualquier miembro del equipo de sus colaboradores si se requiere, hay una apertura en comunicación directa.

Investigador 1: ¿Cómo ha fomentado usted el desarrollo del liderazgo directivo en sus colaboradores?

Participante: Siento que como he tenido la oportunidad de estar vinculada al Colegio desde su inicio, he compartido diferentes experiencias para quienes se suman al equipo de colaboradores al liderar procesos; por ejemplo, en el cambio de liderar el equipo de calidad, coordinación de sección 3 y coordinador disciplinario. Disfruto compartir experiencia y no reservarme la información innecesariamente; esto facilita adaptabilidad y optimiza tiempo; además, gestiono espacios con personas externas, para el desarrollo profesional trabajando estos aspectos de liderazgo entre mis compañeros docentes y directivos docentes. Intento detectar las fortalezas de mis compañeros para apoyarme y dejarme guiar de acuerdo con sus áreas de experticia; ya que veo necesario y pertinente el liderazgo compartido.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este liderazgo directivo en la institución?

Participante: Ok. Soy una convencida que se debe complementar esta destreza (liderazgo directivo) a través de inversión en capacitaciones y/o seminarios externos con especialistas en el campo, para fortalecer nuestro liderazgo en la institución.

Investigador 1: Vale, la siguiente pregunta: ¿Qué cambios en el equipo directivo ha observado en este colegio y cómo los ha vivido?

Participante: Hasta la fecha no se ha presentado cambio en rector o vicerrector; en el caso de coordinaciones se han creado coordinaciones que favorecen el qué hacer educativo; los procesos ante mis ojos son pertinentes y con el empalme necesario con el fin de tener claridad sobre las expectativas de cargo y evitar traumatismo en la institución.

Gracias por compartir su respuesta, y en este trabajo de investigación se entiende cambio como la transición o relevo del directivo actual a otro que llega a ejercer ese cargo.

Investigador 1: ¿Cómo cree que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?

Participante: Como lo mencioné en la respuesta anterior, al ser cambios por complementar el equipo de trabajo directivo ante la creación de cargos necesarios; han optimizado el trabajo y permite o facilita un adecuado seguimiento y/o acompañamiento a los actores principales de procesos (los llamo nuestros docentes quienes son nuestros brazos extensivos en el aula).

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio en la dirección conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Participante: Bueno, dentro de los procesos y procedimientos de calidad; tenemos un proceso en cuanto a la selección de personal, el procedimiento indica unos pasos generales y también dentro de este proceso se encuentra un perfil de cargo; aunque no estoy segura si lo descrito aquí aplica para rectoría y vicerrectoría, pero creo que no conozco políticas para este cambio de dirección.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Participante: Padre para mí la sostenibilidad es la oportunidad de mantenerse vigente, competitivo y atractivo por medio de propuestas innovadoras (oferta educativa) para los principales grupos de interés como padres de familia y en el mercado en general. La sostenibilidad en el ámbito educativo es tener la capacidad de sorprender en el entorno para la para que las personas o los clientes como los llama calidad los clientes internos y los clientes externos se mantengan con nosotros.

Gracias por compartirnos esa concepción. Ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación: La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuáles ha evidenciado en su institución?

Participante: Bueno padre sostenibilidad. No sé si en la parte comercial apuntándole hacia allá toda la estrategia de mercadeo que se tiene para posicionar una marca, para posicionar la marca de San Viator, del colegio San Viator de Tunja como colegio multilingüe a través de este programa. Aquí la pandemia nos ha tomado por sorpresa y a raíz de ella como, por ejemplo: sacamos el programa de Teacher And Home en tiempo récord y qué significa Teacher And Home: profesor en casa en preescolar; fue donde más impacto la deserción académica, aquí los docentes y auxiliares docentes fueron a casa, es decir, tuvimos que crear un horario para cada niño con tiempos específicos es esa capacidad de reacción para retener a nuestros clientes. También se tienen los convenios en Tunja a diferencia de Bogotá no era común la práctica de crear y de publicitar convenios, sólo se posicionaba hasta cierto punto desde que estés en el ranking ICFES, pero entonces esas prácticas las viene a traer San Viator y son provocativas para los demás, la creación de convenios que puede ser algo normal en San Viator Bogotá, aquí no lo era menos publicitarlo y convenios con universidades a nivel local y nacional.

En cuanto a el programa de bachillerato internacional en el caso del San Viator de Tunja es el primer colegio que lo ofrece en Boyacá, por consiguiente, es atractivo y ahí es cuando se habla de programas innovadores vuelvo y digo unos ojos son diferentes los que se pueden ver en Bogotá y otros ojos son acá en Tunja, con las realidades en

otros contextos. También la práctica de movilidad académica, movilidad académica entiéndase cuando nuestros estudiantes tienen la posibilidad de salir al extranjero, tener un mes, dos meses como tal.

Investigador 1: Entonces lo que se puede llamar como intercambio.

Participante: Padre, el intercambio es por ejemplo que alguien viene de Canadá y alguien de aquí se va para Canadá, en cambio aquí no pasa, no es tan normal como en Bogotá el contexto de allá, la movilidad académica la enfocamos en sacar a nuestros estudiantes a experiencias en el exterior, como campamentos, pero no llegan el mismo número de estudiantes que se van.

Investigador 1: Y por consiguiente, esta movilidad académica permite que existan convenios con organizaciones internacionales, sí o no.

Participante: Sí señor. Pero en cuanto al campamento con los estudiantes si ha sido difícil encontrar ese tipo de convenio o beneficios.

Investigador 1: Entonces campamento de verano a lo que llamamos.

Participante: Sí, campamentos de verano, eso ha sido prácticas innovadoras y esto han sido poco familiares en la ciudad y han impulsado a los demás colegios de la región, también les ha dado un aire expandiendo éste tipo de prácticas de sostenibilidad. En conclusión, la creación de convenios y alianzas educativas, desarrollo de programas complementarios y extracurriculares; en nuestra institución los convenios buscan beneficios para nuestros estudiantes, padres de familia y funcionarios; convenios con organizaciones internacionales para movilidad académica, currículo internacional que son sostenibles.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué estrategias tiene el colegio para gestionar el talento humano orientadas a garantizar la sostenibilidad de la institución educativa?

Participante: ¿Qué estrategias tiene el colegio para garantizar la orientación al talento humano?

es una de las preguntas más profundas del ejercicio para reflexionar sobre el liderazgo directivo; bueno pues, no sé si sea acertada, pero para mí por ejemplo: tener una coordinación, pues tiene unas habilidades específicas como persona y también en su preparación profesional, y si no está retrasando procesos, puedes llegar a este cargo; entonces no es que sea malo ir creciendo con la organización, sino que para este tipo de cargos ya se debe tener una experiencia hasta cierto punto de manera general, lo que se hace es tener unos momentos específicos de inducción y de reinducción.

En la inducción se tratan aspectos hacia lo que desea los líderes del colegio, obtener de ese desempeño docente o de ese desempeño directivo, que conozcan el alcance de su cargo y cuando uno conoce el horizonte institucional, las expectativas que tiene el alcance hasta donde puedo llegar pues siento que es una manera de facilitar el trabajo para el talento humano y lógicamente no causar momentos de choque o de frustración para mitigar la deserción del personal, para mí los momentos de inducción y te reinducción son importantes. En fin, padre la importancia de cumplir con el perfil de cargo para el cual se está buscando el funcionario garantiza en una muy buena medida el desempeño laboral del personal. Procesos de selección claros y transparentes. Momentos específicos de inducción y re- inducción del personal.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cuenta el colegio con lineamientos o políticas formales que muestren la proyección, ejecución, funcionamiento y mecanismos de control del presupuesto? ¿En qué consisten?

Participante: Uy bueno este tipo de preguntas pienso que no sé si por la naturaleza de mi cargo no tengo la información específica, porque es algo sensible, pues en lo económico cada organización se cuida demasiado en dar detalles, de cómo gestiona su presupuesto. En mi conocimiento por pertenecer al equipo de calidad del colegio podría es mencionar la operatividad en cuanto a esta pregunta; ya que, al iniciar cada año escolar luego del proceso de matrículas se reúnen: revisoría fiscal, dirección financiera y rectoría revisan y establecen el punto de equilibrio con datos tomados del documento de “presupuesto financiero” el cual está discriminado por ingresos, gastos y costos. De allí, se establecen valores o rubros que puedan ser ejecutados y/o utilizados en actividades o adquisición de recursos materiales para el colegio. El padre Pedro quien es el rector y la contadora del colegio o la directora administrativa coincide en el mismo cargo donde en el documento que mencionaba en el plan de presupuesto anual liquidan unos valores o unos rubros específicos para pues para ciertos no recuerdo el término técnico, pero pues para delegar los ciertos rubros a las diferentes dependencias, pero no sé en específicos si existe ese documento como tal padre.

Investigador 1: ¿Cómo se encuentra la institución frente a la comunidad educativa respecto a su credibilidad, sostenibilidad, prestigio y trayectoria?

Participante: Uy padre casi nada. Es un colegio muy joven un colegio de cuatro años en una ciudad altamente competitiva académicamente con colegios de muchísima trayectoria, hablar desde la credibilidad, la sostenibilidad, prestigio y trayectoria; la credibilidad del entorno uno de los termómetros más grandes siempre. De acuerdo a la vida operativa del Colegio San Viator en Tunja la trayectoria es joven, como ya lo dije llevamos 4 años de apertura en la oferta educativa; sin embargo, la trayectoria de Clérigos respalda su credibilidad en el ámbito internacional y la solidez de una educación con bases profundas en la academia y la formación integral. También gracias al posicionamiento académico que tenemos como Colegio en pruebas externas y nuestro posicionamiento en las pruebas de Estado más el ingreso al Ranking de Sapiens Research nos forja y aporta credibilidad en nuestros procesos; ya que entes externos nos respaldan por los resultados de nuestros niños y jóvenes.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Existe algún plan o política en su colegio donde mantenga y promueva la mejora de los recursos que permiten garantizar el buen funcionamiento y operación de la institución? ¿En qué consiste?

Participante: A nivel docente, se cuenta con un plan de formación profesional; es un documento que condensa las capacitaciones base para operatividad de cargo; adicionalmente también capacitaciones específicas para desarrollo y fortalecimiento de habilidades de acuerdo con la función.

A nivel locativo se cuenta con un plan de Mejoramiento Locativo y Preventivo de las Instalaciones. Es un documento que condensa las diferentes acciones para prevenir y/o mitigar daños de infraestructura. Realizar control al recurso material del colegio y actualizaciones de **recurso según necesidad y/o requerimiento**.

Investigador 1: ¿Qué acciones o estrategias están realizando el colegio para asegurar su funcionamiento en el tiempo, es decir, su sostenibilidad?

Participante: Bueno, siendo una institución educativa de carácter privado es relevante desarrollar programas curriculares que complementen el ejercicio académico, deportivo, y de estabilidad emocional que impacte en la población; para mantenerse vigente en el medio; anticipar a través del equipo de innovación necesidades del medio para suplir y ser pioneros en nuestro entorno con programas o propuestas no desarrolladas por otras personas del sector educativo. Con lo anterior, captamos más padres de familia (clientes) y nos preocupamos por realizar acompañamientos a las familias para retenerlas gracias a nuestras buenas prácticas.

Además, se nutre con posicionamiento de marca (publicidad) para llamar la atención de clientes potenciales (medios de comunicación; redes sociales, publicidad).

Investigador 1: Ok. Siguiendo Pregunta. ¿Qué proyectos sociales y ambientales, se evidencian en el colegio, que demuestren una articulación y desarrollo en una política de sostenibilidad organizacional?

Participante: Si padre, como proyecto social desde la academia tenemos articulación con Bachillerato Internacional (IB) en la asignatura de CAS (Creatividad, Acción y Servicio), donde se desarrolla con nuestros jóvenes programas de extensión educativa hacia mayores de edad (población vulnerable) como también campañas de solidaridad de acuerdo con necesidad del entorno (ancianatos, niños de bajos recursos económicos, jardines infantiles) entre otros.

Con la Alcaldía Mayor de Tunja somos pioneros en el Programa Aliados 10 , apadrinamiento a la escuela Simón Bolívar de Tunja; el cual consiste en apadrinar a docentes, estudiantes en cuanto a procesos académicos y compartir espacios locativos; para nosotros es relevante; ya que este tipo de prácticas impactan en nuestros niños y jóvenes; somos reconocidos en el municipio por ser colaboradores y empáticos con la necesidad del otro; por ende también se convierte en valor agregado del colegio y por nuestra formación integral nos buscan.

Investigador 1: Ok. Siguiendo pregunta: ¿De qué manera el liderazgo directivo de su colegio promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?

Participante: Si, claro. De manera formal a través de reuniones formales convocadas por los directivos con el fin de recoger y/o escuchar ecos de la comunidad educativa. Promover liderazgo compartido para el desarrollo de diferentes actividades según su alcance y población (docentes, servicios asistenciales, padres de familia, estudiantes).

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo el liderazgo de los directivos en las instituciones educativas conlleva a la gestión escolar eficaz?

Participante: Bueno, porque desde la naturaleza de la función a través de este cargo se puede persuadir hacia la optimización del tiempo y los recursos, la actualización de los procesos educativos, de acuerdo con lo que se demande actualmente, acompañar en el mejoramiento continuo de los procesos internos del colegio. Me siento agradecida y sé que los demás nos sentimos agradecidos, porque nos facilita los diferentes recursos materiales o con recursos humanos dependiendo de la situación ya que hay un brazo económico fuerte que nos respalda para poner en práctica nuestras ideas.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo mide su institución educativa la gestión del liderazgo directivo?

Participante: Bueno, el proceso que nos permite indudablemente es calidad, esta práctica de calidad vivencial, nosotros tenemos en el caso de la línea número uno que son los directivos de la rectoría y la vicerrectoría, se generan reuniones y la atenta escucha, el sentir de los funcionarios del cómo se sienten con sus jefes, con ellos mismos, y se crean estos espacios. Además, se tiene varios mecanismos de evaluación cualitativa; encuestas internas, autoevaluación institucional y también, indicadores que tienen relación en el proceso de calidad con las gestiones y sus resultados.

Investigador 1: Ok, vale. Siguiendo pregunta: Desde su experiencia como líder de este colegio, ¿qué aspectos podrían tenerse cuenta para realizar el cambio del liderazgo directivo en su institución?

Participante: Humildemente voy a responder, como hablamos eso o sea un cambio de rector, un vicerrector, es un punto muy sensible para un para una congregación religiosa.

Desde lo poco que conozco entonces uno debe ser tan identificado con los valores de clérigos, si, con identidad, con trascendencia; identificable con todos los valores de clérigos; luego una formación académica, es importante, pero también es primordial, que un cargo directivo que una rectoría o una vicerrectoría, no se sale del aire; cuando un rector, un vicerrector ha pasado por ser docente, por ser coordinador, por liderar procesos internos, como mínimo por ser docente, porque cuando uno ha desempeñado llámese los cargos inferiores. pues uno tiene el conocimiento de la naturaleza de lo que está dirigiendo, entonces es más empírico y no va a ser un líder de escritorio, pues para mí es muy importante y que va de la mano con la formación profesional y con el mismo crecimiento laboral. En suma se puede decir que se debe tener identidad con los valores institucionales, trayectoria en el colegio, sentido de pertenencia, perfil profesional (formación académica pertinente para el cargo).

Investigador 1: Muy bien, ya nos acercamos al final, la siguiente pregunta: ¿Qué tan relevante puede ser para esta institución contar con políticas, lineamientos o protocolos que guíen el cambio de la dirección?

Participante: Si señor, totalmente pertinente la existencia de un documento donde se condense el proceso y procedimiento para el cambio de una dirección o liderazgo en una institución educativa; ya que facilita continuidad a procesos macro de la organización educativa y ajustar lo que sea pertinente sin desconocer los antecedentes que se reflejen en el ejercicio del antecesor.

Investigador 1: Muy bien querida coordinadora académica, hemos acabado al fin la entrevista, muchas gracias por la colaboración, por sus respuestas y profundidad; por la apertura para esta entrevista y así contribuir y aportar un poco más a este trabajo de investigación, que se quiere dejar y que abiertamente es para beneficio no sólo de nuestros colegios viatorianos, sino del Liceo Walt Whitman y de todos los colegios privados; que de una u otra forma quieran aportar en algunas políticas y lineamientos en el cambio de la dirección en las instituciones educativas privadas.

Participante: Con mucho gusto padre, estoy para servir y lo que necesite no dude en decirme para colaborarle. Dio le bendiga.

Investigador 1: Muchas gracias, profesora, y que Dios la acompañe en sus labores diarias.

Anexo H. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Directivo 2)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de Investigación:

LIDERAZGO PARA LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN: APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #4

Fecha: 16 de abril de 2021 – 11:00 a.m.

Lugar: Colegio San Viator - Tunja

Participante: León # 4

Antigüedad en la institución: 5 años

Funciones: Vicerrector.

Investigador 1: Buenos días, Padre.

Participante: Buenos días, querido P. Gustavo

Investigador 1: Entonces Padre empezamos.

Participante: Listo Reverendo.

Investigador 1: Este es el protocolo de entrevistas a profundidad para los docentes del colegio San Viator de Bogotá y Tunja. El objetivo de este trabajo y por el cual se realiza esta entrevista es el de recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad. Pues como he dicho nuevamente la entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad, tanto en los colegios San Viator como en el Liceo Moderno Walt Whitman. Por eso escogimos participantes de la comunidad educativa como son los directivos y los docentes de las diferentes instituciones mencionadas. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión y cargo. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Participante: Estoy de acuerdo Padre.

Investigador 1: Ok. Mi Estimado Reverendo arranquemos.

Participante: Si señor.

Investigador 1: Primera pregunta: ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Participante: Ok. El liderazgo directivo en nuestra institución corresponde a las personas que lideran procesos y a las cuales se les entrega un informe, una especie de informe progresivo de su desempeño y resultados. En nuestra organización educativa el Liderazgo que se imparte es el estratégico, puesto que somos un equipo de trabajo con funciones y roles bien definidos, por ende, el liderazgo entendido como directivo, se maneja más desde el liderazgo distribuido y en algunos casos distributivo. Desde mi formación profesional y experiencia laboral entiendo el liderazgo directivo como la unificación de poderes en una sola persona o en un grupo de personas que dirigen todas las áreas de una organización. No sé si ese tipo de liderazgo sea el correcto en organizaciones educativas como la nuestra que ofrecen servicios intangibles. Quizá el liderazgo directivo va más acorde a empresas o compañías que manejan otro tipo de oferta en cuanto a sus productos tangibles, quizá en el sector educativo universitario sea más efectivo o en organizaciones militares o de corrientes específicas, por ejemplo, colegios judíos, de juntas fundadoras, del gobierno, etc.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes en su institución?

Participante: Bueno en este colegio la mayor parte del personal son personas en un rasgo de los 25 a 45 años, jóvenes esto hace que sean personas con perfiles capacitados, responsables, dinámicos, con ideas y propuestas innovadoras y con gran deseo de superación en términos generales. Las personas que tienen un liderazgo específico tienden a ejercerlo bien, pero en algunos casos son cerrados con sus pares (compañeros) por temor a perder dicho liderazgo, a ser comparados y superados. Pero la mayoría son dedicados y comprometidos en sus labores.

Investigador 1: Ok, vale siguiente pregunta: Desde su experiencia ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo directivo?

Participante: Pienso que un líder y más en el tema de dirección debe ser una persona competente y eso hace que nuestro colegio, nuestra organización tenga esta característica, ya que nuestro rector es un hombre con mucha experiencia con mucha formación y trayectoria en la dirección de organizaciones educativas. Entonces eso hace que el equipo y el trabajo en equipo siempre esté encaminado en los resultados; como líder directivo nos permite a todos ejercer nuestro liderazgo particular y eso tienen un impacto grande, puesto que hacen que nos movamos permanentemente y no haya un proceso estático, y si hay un proceso estático fácilmente lo identificamos. En nuestro caso al ser un liderazgo estratégico o distribuido, los factores que más sobre salen es el trabajo en equipo, los roles bien definidos y los perfiles que sean aptos para ejercer dicho liderazgo.

Investigador 1: Ok. Siguiendo pregunta: ¿Quiénes toman las decisiones más importantes en su institución a nivel jerárquico?

Participante: En nuestro colegio el rector y yo, pero tengo que consultarle a él. Cuando está fuera de la ciudad para tomar una decisión en su ausencia y si está fuera del país y no lo puedo contactar las decisiones las tomo directamente yo como vicerrector. También se puede hacer una consulta para mirar una opción, por ejemplo: se hace una pregunta a dirección académica a dirección financiera, pero más como para tener más de claridad de la decisión que se va a tomar si es el caso. Y en otros casos con previa consulta y con autorización el vicerrector.

Investigador 1: Ok, bien siguiente pregunta: ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quiénes conforman dicho órgano?

Participante: Ok. En nuestra organización como tal el máximo El máximo órgano o ente es el consejo directivo, pero devolviéndome a la pregunta anterior ellos no tienen poder de decisión, el Consejo directivo es consultivo y va más enfocado a lo académico. Entonces, por ejemplo: en lo académico si se puede tomar una decisión basados en lo que diga el Consejo directivo, ya sea una cancelación de un cupo, una cancelación de matrícula, la aceptación de un estudiante o un proceso disciplinario; pero en el tema administrativo como finanzas del personal, presupuestos, ejecución de presupuestos, nombramientos de cargos, eso sí le compete netamente al rector y en su defecto a mí pero comúnmente lo hace es el rector. Este consejo está conformado por dos profesores, dos padres de familia, las coordinaciones, un representante de los estudiantes en general, uno de los estudiantes de grado undécimo, uno del sector productivo, un representante de Clérigos de San Viator, y el rector. Las decisiones las toman únicamente las personas mencionadas en la pregunta anterior.

Investigador 1: ¿Qué está realizando el máximo órgano directivo para fortalecer el equipo de trabajo?

Participante: Entonces la rectoría, la vicerrectoría y las diferentes dependencias en cuanto al liderazgo se reúnen periódicamente para analizar, revisar y hacer un seguimiento a todos los procesos que se desarrollan en la organización. Bueno explico mejor, nosotros nos reunimos periódicamente con nuestro rector para poder analizar y revisar los procesos que se hacen comúnmente y qué impacto han tenido; ver la necesidad de fortalecerlos o replantearlos, atender a situaciones particulares que se vayan dando y efectivamente generar un ambiente de trabajo colaborativo en el colegio San Viator. Como es un colegio miembro de la organización de bachillerato internacional (IB) por carácter internacional debe tener un trabajo colaborativo, permanentemente entonces siempre estamos en constante revisión de las dependencias y de los procesos de los liderazgos y de todo lo que se tiene como tal para generar un trabajo en equipo.

Investigador 1: Si claro, siguiente pregunta: ¿Cómo ha fomentado usted el desarrollo del liderazgo directivo en sus colaboradores?

Participante: Ok, aclarando que nuestro liderazgo es estratégico, como vicerrector delego responsabilidades basándome en varios aspectos; capacidad humana e intelectual, universidad de procedencia y experiencia en el área en donde va a ejercer su liderazgo, respaldo y cierta autonomía en lo que se le asigna y en los resultados que se esperan.

Investigador 1: Ok. Muy bien. Siguiente pregunta: ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este liderazgo directivo en la institución?

Participante: Bueno, este liderazgo desde la dirección de nuestro rector, siempre hemos tenido en cuenta el trato humano, el respeto a la verdad, a la consideración de las personas, el ser asertivo, y es aquí en nuestra comunicación que siempre se invita y se motiva en el cumplimiento de los objetivos para asumir con autoridad las responsabilidades y compromisos en nuestra organización. Además siendo consiente de varios aspectos; que se trabaja con personas a las cuales hay que instruir, que la motivación debe ser asertiva en todo momento, que debe haber varios objetivos por cumplir, que los valores corporativos deben ser fuertes y que la comunicación debe ser clara y fluida ante cualquier iniciativa. Y eso es ser una organización que trabaja con personas, entonces creo que la motivación en el instruir, en el capacitar, en el comunicar mejor, logra que el liderazgo tenga mayor efectividad y que liderazgo directivo no se entienda como el jefe allá mandando solo a sus directivos, un estilo autoritario.

Investigador 1: Si señor, gracias. Siguiente pregunta: ¿Qué cambios en el equipo directivo ha observado en este colegio y cómo los ha vivido?

Participante: Yo creo que he vivido en mi experiencia algo muy lejano, no hubo ningún tipo de información o protocolo en el colegio de Bogotá, el rector anterior salió y luego el nuevo con su equipo de trabajo y nombramientos. Cero comunicación, yo viví ese cambio de manera muy natural pues no hacia parte de las directivas. Ya con el nuevo rector si asumí un cargo como coordinador, estuve cerca de las directivas, pero muy limitado a todo lo concerniente a toma de decisiones.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Cómo cree que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?

Participante: Volviendo al caso anterior en la experiencia que tuve en la otra sede de Bogotá, hubo muchos cambios, el liderazgo afecto creería que, en su mayoría de forma positiva, puesto que la nueva dirección implemento cambios muy significativos. En las dinámicas laborales y generales del Colegio fue muy positivo.

Investigador 1: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio en la dirección conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Participante: En la anterior organización lo que vi fue que era más por afinidad los nombramientos, porque como tal se desconocía en cierta manera la hoja de vida de los directivos anteriores, pero se suponía que para la envergadura de un colegio como ese, los directivos tenían que tener una en hojas de vida con una trayectoria y una experiencia amplia, puesto que es claro que la organización de Bogotá tiene muchísimo más ímpetu y tiene más experiencia en el sector educativo que la nuestra aquí en Tunja.

Con respecto al Colegio en Tunja, al ser un liderazgo estratégico, en el momento en que se dé un cambio en la dirección de la organización, lo primero es ver si el candidato(a) tiene el perfil, la formación y la experiencia para

ocupar el cargo, además debe ser bilingüe en inglés o francés, como mínimo un tiempo de experiencia a un periodo del rector que se encuentre en funciones, por ejemplo: si el rector ha sido nombrado por 3 años, luego por otros 3, el que asuma el nuevo cargo deberá tener como mínimo 3 años de experiencia en la dirección de una organización educativa o en un liderazgo afín a la misma.

Investigador 1: Ok, siguiente pregunta: ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Participante: Pues, analizando la pregunta y como la dan entender ustedes, es la continuidad de los procesos y de las funciones que el colegio busca siempre para fortalecer su oferta académica, pero yo entiendo como sostenibilidad educativa un conjunto de muchas cosas, primero que la organización sea competitiva, que la organización sea rentable económicamente, que la organización tenga un impacto social ambiental, que la organización sea reconocida por la sociedad y a la vez promovida, que en el sector educativo sea un valor diferenciado o diferencial. En pocas palabras, reitero que la organización sea rentable económicamente, capaz de invertir parte de sus ganancias en capacitación, infraestructura y tecnología. Al final generar ganancias y reconocimiento en cuanto a su participación en el mercado o sector educativo.

Investigador 1: Ok. *Gracias por compartimos esa concepción. Ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación: La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa.*

Investigador 1: Gracias Reverendo, siguiente pregunta: ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuáles ha evidenciado en su institución?

Participante: Bueno yo creo que una práctica es por ejemplo el tema de admisiones, es algo que se tiene que mantener permanentemente y a la vez fortalecer y trabajar, el tema financiero también es un proceso que se debe manejar y darle continuidad. La dirección académica la innovación en procesos educativos como el tercero y cuarto idioma, acciones deportivas culturales ecológicas, bachillerato internacional, infraestructura y capacitación en tecnología, eso es lo que nuestro colegio tiene; todas esas iniciativas permanentemente, pero los convenios con otras universidades, la creación de marcas, la creación de valor compartido, nosotros tenemos por ejemplo marcas propias como nursery School para niños pequeños, tenemos Teacher And Home que es para niños en casa, tenemos la de un Lions KISS que es para preescolar, y tenemos la marca aliados aliados 10 que son apoyos a otras instituciones vulnerable de bajos recurso que ayudamos como c.s.v. Yo soy un convencido que las relaciones intercomerciales e interinstitucionales con la organización hacen que el colegio se siga manteniendo.

Investigador 1: Sí señor, siguiente pregunta: ¿Qué estrategias tiene el colegio para gestionar el talento humano orientadas a garantizar la sostenibilidad de la institución educativa?

Participante: Bueno primero es el reconocimiento de liderazgo de los que hacen parte de nuestra organización, cada año se hace la revisión y el aumento salarial, con una asignación laboral de funciones estables, beneficios y ventajas, convenios con otras organizaciones de educación superior, financieras que obtengan y mantengan la sostenibilidad de la institución educativa. Además una reducción de costos como, por ejemplo: el tema alimentario, becas para los hijos, es decir, hay muchas motivaciones para los trabajadores que hacen parte de nuestra organización, que siempre estén en la continuidad de los procesos.

Investigador 1: Ok, vale. Siguiente pregunta: ¿Cuenta el colegio con lineamientos o políticas formales que muestren la proyección, ejecución, funcionamiento y mecanismos de control del presupuesto? ¿En qué consisten?

Participante: Existen, es decir desde mi área de trabajo a mí me compete siempre estar en el nivel académico, de marca en la parte internacional y comercial, en la creación de valor y la captación de nuevos estudiantes, con relación al tema administrativo que haya continuidad y que los planes de trabajo se mantengan en una promoción y capacitación constante de nuestros miembros; sé que hay presupuestos para cada uno de los distintos liderazgos que el colegio tiene. Pero en este caso yo no los conozco, precisamente al ser un liderazgo distributivo si hay una directora financiera, hay una contadora y una tesorera; pero eso si le compete únicamente al rector o al área de dirección, al ser esencialmente un liderazgo distributivo no todos los directivos estamos informados frente o vinculados de alguna manera a todos los procesos. Yo conozco los informes financieros, los informes presupuestales,

conozco las cifras los egresos, los conceptos, todo, pero vuelvo y le digo, ya detalladamente conceptos, valores y porcentajes mensuales, los maneja la parte financiera y directiva.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo se encuentra la institución frente a la comunidad educativa respecto a su credibilidad, sostenibilidad, prestigio y trayectoria?

Participante: Claro, nuestro colegio tiene este año la meta de cumplir cinco años en el mes de septiembre, el colegio ha logrado un reconocimiento en la ciudad y en la región, puesto que ha sido muy competitivo y en lo académico muy productivo, multilingüe y posee conexiones con las organizaciones educativas de educación superior; el colegio ha sido pionero en la implementación de un modelo educación integral basado en principios y valores, cuenta con infraestructura física excelente, moderna con auditorios, zonas verdes, capilla, tiene una imagen corporativa fuerte, y es reconocido como un colegio fuerte un colegio serio. Nuestra imagen corporativa tiene un gran impacto en la región y siempre buscamos innovar en todos los procesos para estar a la vanguardia en lo que corresponde al sector educativo.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Existe algún plan o política en su colegio donde mantenga y promueva la mejora de los recursos que permiten garantizar el buen funcionamiento y operación de la institución? ¿En qué consiste?

Participante: Creo que eso le corresponde al departamento financiero, pero la política única diría yo de nuestro rector es la disminución de costos, nosotros tratamos por ejemplo, cada año de gastar más de lo que nos entra, de lo que recibimos, por ejemplo: el año pasado nosotros tuvimos una baja en cuanto al ingreso, puesto que no pudimos ofrecer los servicios como el restaurante, transporte de rutas, la tienda escolares; hubo familias que perdieron sus empleos, por tanto se fueron debiéndonos pensión, por ello tenemos un bache financiero que nunca lo hemos vivido y que por la pandemia se dio. Por eso en este año estamos en un plan de austeridad, como lo fue reducir las campañas publicitarias, eliminar algunos cargos como el cargo de la administración de la cafetería y del colegio en general. Con esta política que se tiene ahora, obviamente ayuda a mantener y sostener la institución, no hay más por la misma situación de pandemia que estamos viviendo que es algo atípico y que afecta a todos.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué acciones o estrategias están realizando el colegio para asegurar su funcionamiento en el tiempo, es decir, su sostenibilidad?

Participante: Bueno, nosotros contamos con políticas de sostenibilidad financiera, que consiste en reducir gastos operativos, invertir porcentajes en infraestructura, capacitación de docentes, creación de nuevas ofertas de valor e innovar permanentemente en todos sus procesos, la organización cuenta con 4 marcas propias que ya las dije en otras preguntas anteriores y dos compartidas. Además convenios con universidades, hemos querido invertir en una zona campestre, en una casa para convivencias del colegio, pensando en el futuro, para capacitación de nuestros docentes, así mejorar la oferta académica, la inclusión de otros idiomas; precisamente estamos en la firma de un convenio con la Universidad San Tomás Santo Tomás, que ya la tenemos con el centro de idiomas, y tenemos la idea de abrir un centro cultural para nuestros estudiantes y sus familias; entonces eso va a generar un dividendo bueno y una buena imagen corporativa.

Investigador 1: Bueno muchas gracias, siguiente pregunta: ¿Qué proyectos sociales y ambientales, se evidencian en el colegio, que demuestren una articulación y desarrollo en una política de sostenibilidad organizacional?

Participante: Bueno, volvemos al punto, aquí en que cada liderazgo tiene sus propias responsabilidades, en este caso es más significativo este tipo de actividades cuando sean dirigidas por grupos o por liderazgos específicos, en el caso en el cual hay proyectos sociales de apadrinamiento de colegios públicos, está el programa de becas que es para subsidio a los funcionarios, está el programa de descuento financiero en el restaurante para funcionarios, está actividades de caridad dirigidas por pastoral: como recolección de alimentos, productos para apoyar obras en instituciones no lucrativas o de no lucro, donaciones, capacitaciones, talleres de formación, también campañas ecológicas, campañas de promoción humana, campañas de sostenibilidad: digamos en el caso de creación de empresas o de creación de valor, ayer por ejemplo en la secretaría educación nos pidió apadrinar un colegio pequeño que es privado, que necesita volver crear o a retomar el plus de lo que era su colegio; en ese tipo de acciones el

colegio San Viator Tunja tiene un impacto grande desde la dirección, porque todas esas iniciativas la prueba el rector.

Asimismo tenemos el CAS: que es una división propia del programa IB, una línea de trabajo propia del programa de bachillerato internacional que significa: creatividad, acción y servicio; es poner al servicio de los estudiantes y de la sociedad lo que se aprenden en el colegio, entonces a través de CAS, los estudiantes de grado 10° y 11° hacen proyectos sociales, proyectos a favor de los más necesitados o en pro de la promoción y desarrollo de la sostenibilidad, o toman la iniciativa por ejemplo: campañas de recolección de plásticos, campañas de recolección de tapas plásticas para los niños de cáncer, proyectos ecológicos para utilizar los desechos de los alimentos, pero todo es basado en lo que ellos académicamente aprenden, es decir, como yo pongo en práctica lo que me enseñaron en biología o ciencias, como pongo en práctica lo que me enseñaron en matemáticas o en la creación de proyectos, entonces a través de CAS, que tiene una coordinación, tiene unos elementos propios de cómo moverse los estudiantes. Son creativos, actúan y son serviciales, sirven a las personas, es una manera de apoyar a la pastoral educativa del colegio y así tener un impacto social. Tenemos muchísimos emprendimientos y proyectos como, por ejemplo: la huerta ecológica con los estudiantes.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿De qué manera el liderazgo directivo de su colegio promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?

Participante: Nosotros las decisiones las toma el rector como lo de cómo le decía anteriormente y en algunos casos yo, pero con previa autorización del rector, es más consultiva para no equivocarse y tener mayor certeza tomar decisiones correctas; lo que pasa es que como nuestro colegio es pequeño, las decisiones que se toman siempre van enfocadas en el bien de la organización, y muy pocas veces, requiere un órgano consultivo que le ayude a respaldar su decisión, entonces no hay ningún problema.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo el liderazgo de los directivos en las instituciones educativas conlleva a la gestión escolar eficaz?

Participante: Pienso que, si un líder directivo es reconocido por su transparencia, por sus buenos principios, por su liderazgo, por su profesionalismo, por todo lo bueno que tiene, esto va a impactar de manera positiva en las personas que hacen parte de la organización. En nuestro caso el padre rector y yo somos los directivos como de mayor jerarquía si se quiere hablar así, aunque estamos hablando de liderazgo estratégico y eso el liderazgo estratégico no aplica de primera línea, es decir, nosotros siempre procuramos tener un tipo de consecuencias, con lo que hacemos y en lo que decimos, de apoyar y de ser objetivos para que nuestros colaboradores, estudiantes, padres de familia, que siempre tengan claro y que vamos a ir enfocados en que las personas ejerzan su liderazgo, los apoyemos y creamos en lo que hacen; pero creería que para que un liderazgo directivo tenga impacto en toda una comunidad educativa, pues se necesita tener autoridad, capacitación, experiencia, prudencia, cierta afinidad con las personas, porque volvemos al punto que como esto es un servicio intangible, fácilmente la perfección puede sesgar procesos, entonces hay familias que dicen uy entonces no me le acercó al padre rector porque es bravo, o yo no le hago caso al rector porque es un bobo, entonces aquí hay que llegar como a ese punto, usted independientemente de cualquier cosa tenga un impacto eficaz en sus colaboradores o en las personas con las cuales trabaja, en nuestro caso es así con autoridad, con disciplina, con todo lo que habitualmente hay que hacer.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo mide su institución educativa la gestión del liderazgo directivo?

Participante: Lo hacemos a través del área de calidad, se hace uso de las encuestas de satisfacción, en el cumplimiento de las metas, al rector se le mide y al vicerrector, al director académico, en cuanto a los resultados académicos de ICFES, evaluaciones de docentes, pruebas externas de IB, posicionamiento, en cuanto al cumplimiento de las metas financieras, del cumplimiento del personal, de la operatividad de la empresa o de la organización; en este caso al rector se le mide, se le está midiendo permanentemente en todos los procesos que como va ligado a su liderazgo, todo tiene que ver absolutamente Él. Asimismo, se están haciendo permanentemente evaluaciones que midan la percepción del cliente, percepción del estudiante, percepción de la marca; sondeos, encuestas con escala del Liker, llamadas, y correos electrónicos, se está evaluando constantemente una atención personalizada.

Investigador 1: Gracias, siguiente pregunta: Desde su experiencia como líder de este colegio, ¿qué aspectos podrían tenerse cuenta para realizar el cambio del liderazgo directivo en su institución?

Participante: Como yo le decía anteriormente, debe haber una competitividad, un profesionalismo, un alto grado de conocimiento de la organización y de las personas con las cuales se trabaja. Eso creería que debe tener en cuenta una organización cuando va a cambiar a sus líderes e independientemente del que sea. Porque, por ejemplo: porque hasta para servir un tinto, se necesita tener práctica.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué tan relevante puede ser para esta institución contar con políticas, lineamientos o protocolos que guíen el cambio de la dirección?

Participante: Es pertinente, es positivo que haya unos lineamientos y contar con ellos, pero vuelvo y le digo estas políticas o lineamientos como ustedes lo definan, al final de su investigación, de su proyecto, deben ser bien elaboradas, estructuradas, aterrizadas y revisadas permanentemente.

Investigador 1: Pues muy bien, hemos terminado mi querido Padre, ya puede descansar. Muchas gracias por el tiempo, por permitirme hacerle esta entrevista y por las respuestas, un abrazo y Dios lo bendiga.

Participante: Con mucho gusto mi querido padre Gustavo, en lo que necesite ahí estamos y desde que se pueda. Buen día. Dios lo bendiga.

Anexo I. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Directivo 3)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de Investigación:

LIDERAZGO PARA LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN: APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #5

Fecha: 16 de abril de 2021 – 4:00 p.m.

Lugar: Colegio San Viator - Tunja

Participante: Leona # 5

Antigüedad en la institución: 4 años y 4 meses.

Funciones: Coordinadora de Sección 3

Investigador 1: Buenas tardes querida Profesora.

Participante: Buenos tardes Padre.

Investigador 1: Entonces empezamos.

Participante: Vale padre.

Investigador 1: Este es el protocolo de entrevistas a profundidad para los docentes del colegio San Viator de Bogotá y Tunja. El objetivo de este trabajo y por el cual se realiza esta entrevista es el de recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad. Pues como he dicho nuevamente la entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad, tanto en los colegios San Viator como en el Liceo Moderno Walt Whitman. Por eso escogimos participantes de la comunidad educativa como son los directivos y los docentes de las diferentes instituciones mencionadas. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en

su gestión y cargo. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Participante: Sí, estoy de acuerdo Padre.

Investigador 1: Ok. Mi querida coordinadora.

Participante: Si señor.

Investigador 1: Primera pregunta: ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Participante: Entiendo como la labor que comprende coordinar procesos pedagógicos e importantes en una empresa u organización logrando así una mayor organización y armonía hacia un fin común.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes en su institución?

Participante: Identifico, organización, buena gestión en procesos, perseverantes en lo que plantean como estrategia y una visión de alcanzar objetivos para un bien común.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Desde su experiencia ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo directivo?

Participante: Bueno, tener una buena relación con sus trabajadores, que permita un buen trabajo en equipo, buenas condiciones en su contratación y buena comunicación y también una mejora continua de procesos.

Investigador 1: ¿Quiénes toman las decisiones más importantes en su institución a nivel jerárquico?

Participante: La toman el Rector y el Vicerrector.

Investigador 1: Siguiendo pregunta profesora: ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?

Participante: En el colegio, el rector y equipo de liderazgo pedagógico, vicerrector y las coordinaciones de las diferentes secciones.

Investigador 1: Ok. Siguiendo pregunta: ¿Qué está realizando el máximo órgano directivo para fortalecer el equipo de trabajo?

Participante: Escuchando las necesidades de los trabajadores, para lograr así mejorar procesos, buscando alianzas de estudio para trabajadores, becas e hijos de funcionarios.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo ha fomentado usted el desarrollo del liderazgo directivo en sus colaboradores?

Participante: Yo lo he fomentado por medio de la comunicación asertiva, acompañamiento en los procesos, seguimiento constante en las actividades y funciones, orientación de actividades de realimentación de las mismas.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este liderazgo directivo en la institución?

Participante: Se puede manteniendo comunicación constante entre directivos, con la toma de decisiones asertivas, brindando espacios de diálogo. Y que todos manejen la misma información.

Investigador 1: Ok. Siguiendo: ¿Qué cambios en el equipo directivo ha observado en este colegio y cómo los ha vivido?

Participante: Cambios ningunos, se ha realizado distribución de cargos directivos, asignados de acuerdo al perfil y experiencia en cuanto a coordinaciones viendo las necesidades que tiene el colegio actualmente.

Investigador 1: ¿Cómo cree que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?

Participante: Creo que, de una manera positiva, porque ha permitido generar procesos específicos y productivos en cada cargo, dando continuidad y credibilidad en los procesos de la institución.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio en la dirección conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Participante: Yo como tal, lineamientos no conozco en la institución para un proceso de cambio de rector; lo que sí puedo decir es que hay políticas enfocadas hacia calidad de la institución Viatoriana.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Participante: Como el fortalecimiento continuo de los procesos desde la orientación y participación activa de la comunidad educativa.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuáles ha evidenciado en su institución?

Participante: Para mí el cobro de la cartera del colegio, el marketing manteniendo el número de estudiantes y proyectándolo; la implementación de estrategias en la parte académica y disciplinaria. Además, las capacitaciones externas para los colaboradores de la institución, padres de familia y estudiantes; los procesos en pruebas externas, y las alianzas con diversas universidades de la ciudad y de otras regiones.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué estrategias tiene el colegio para gestionar el talento humano orientadas a garantizar la sostenibilidad de la institución educativa?

Participante: Tiene los Procesos específicos de selección de personal, inducción y reinducción. Además del fortalecimiento de procesos desde diversas perspectivas, seguridad en el trabajo, capacitaciones de pausas activas, es decir, sobre salud ocupacional que se enfocan en el bienestar hacia los colaboradores, y una convivencia laboral sana, es decir un buen clima organizacional.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cuenta el colegio con lineamientos o políticas formales que muestren la proyección, ejecución, funcionamiento y mecanismos de control del presupuesto? ¿En qué consisten?

Participante: Sé que está avalado por procesos con revisora fiscal, auditoría externa que el colegio cuenta. Pero aclaro que no hacen parte de la dependencia de coordinación.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo se encuentra la institución frente a la comunidad educativa respecto a su credibilidad, sostenibilidad, prestigio y trayectoria?

Primero con posicionamiento del colegio en la ciudad de Tunja, muy bien debido a los procesos que se realizan cada año. También hablando claro con las debilidades y fortalezas que se presentan y proyectando el colegio hacia mejora educativa continua en todos sus procesos.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Existe algún plan o política en su colegio donde mantenga y promueva la mejora de los recursos que permiten garantizar el buen funcionamiento y operación de la institución? ¿En qué consiste?

Participación: Creo yo, que de pronto en la parte económica como recursos que busca llevar un control, en cuánto a la dirección un plan de capacitaciones que pretende afianzar procesos para mejorar la calidad educativa del colegio.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué acciones o estrategias están realizando el colegio para asegurar su funcionamiento en el tiempo, es decir, su sostenibilidad?

Participante: Las acciones que realiza el colegio son la proyección académica, laboral, proyecto de pastoral, proyección social, CAS IB, servicio social de los estudiantes, aliados 10; generando recursos para ayudar a los estudiantes de escasos recursos, como es el caso del colegio Simón Bolívar, un colegio público que apoyamos y apadrinamos nosotros.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué proyectos sociales y ambientales, se evidencian en el colegio, que demuestren una articulación y desarrollo en una política de sostenibilidad organizacional?

Participante: Desde la parte ambiental está el proyecto de la huerta escolar, manejo de fechas ambientales, manejo de residuos sólidos, reciclaje, ahorro de agua y energía, proyección social de campañas desde pastoral, como,

por ejemplo, con hogares de abuelitos, niños que buscan a través de la interdisciplinariedad de las asignaturas desarrollarlo cada año.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿De qué manera el liderazgo directivo de su colegio promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?

Participante: Lo hace a través de participación democrática, consejos de padres, reuniones por secciones del colegio y todo lo correspondiente a (pqrs) formato de sugerencias que ayudan a mejorar la calidad educativa.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo el liderazgo de los directivos en las instituciones educativas conlleva a la gestión escolar eficaz?

Participante: Bueno, brindando espacios de comunicación, organización apropiada de tareas, dirección y realimentación de procesos claves, trabajo en equipo, ya que se maneja un estilo de liderazgo distribuido.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo mide su institución educativa la gestión del liderazgo directivo?

Participante: A través de encuestas de satisfacción a padres de familia, estudiantes, docentes y evaluaciones internas. Por medio de una plataforma llamada SIED.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Desde su experiencia como líder de este colegio, ¿qué aspectos podrían tenerse en cuenta para realizar el cambio del liderazgo directivo en su institución?

Participante: Para mí no debería haber cambios, pero es algo inevitable, si los hay deben ser enfocados hacia lo que se maneja dentro un perfil de cargo y aspectos importantes, que tenga buenas prácticas de gestión, que sea un líder receptivo ante las situaciones, con proyección y visión en el cumplimiento de los objetivos, justo en los procesos y ecuánime en sus decisiones.

Investigador 1: Siguiendo pregunta profesora: ¿Qué tan relevante puede ser para esta institución contar con políticas, lineamientos o protocolos que guíen el cambio de la dirección?

Participante: Si, muy importante, orientados siempre a conocer de qué manera enfrentar dichos cambios. Porque no hay la manera de enfrentar esos cambios en estos momentos, no los hay.

Investigador 1: Bueno mí querida profesora, hemos terminado la entrevista, muchas gracias por su colaboración, Dios le pague.

Participante: No Padre, es con todo gusto y cuenta conmigo, Dios lo bendiga a usted también, buena tarde.

Anexo J. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Directivo 4)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de Investigación:

LIDERAZGO PARA LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN: APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #6

Fecha: 16 de abril de 2021 – 1:00 p.m.

Lugar: Colegio San Viator - Tunja

Participante: León # 6

Antigüedad en la institución: 5 años

Funciones: Rector de la institución.

Investigador 1: Buenos tardes Padre.

Participante: Buenos días, querido P. Gustavo

Investigador 1: Entonces Padre empezamos esta entrevista.

Participante: Listo padre, cuando quiera sumercé.

Investigador 1: Este es el protocolo de entrevistas a profundidad para los docentes del colegio San Viator de Bogotá y Tunja. El objetivo de este trabajo y por el cual se realiza esta entrevista es el de recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad. Pues como he dicho nuevamente la entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad, tanto en los colegios San Viator como en el Liceo Moderno Walt Whitman. Por eso escogimos participantes de la comunidad educativa como son los directivos y los docentes de las diferentes instituciones mencionadas. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en

su gestión y cargo. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Participante: Estoy de acuerdo Padre.

Investigador 1: Ok. Mi Estimado Reverendo arranquemos.

Participante: Si señor.

Investigador 1: Primera pregunta: ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Participante: Bueno es la habilidad del directivo de influir positivamente en quienes hacen parte de su equipo de trabajo, llámense Coordinadores, maestros, etc., para desarrollar o llevar a cabo armoniosamente las tareas que cada uno tiene que realizar.

Investigador 1: Siguiendo pregunta padre: ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes en su institución?

Participante: Encuentro en ellos sentido de pertenencia e iniciativa. Creo que estas dos encierran o abarcan el conjunto.

Investigador 1: Siguiendo Padre: Desde su experiencia ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo directivo?

Participante: para mí son la seriedad con responsabilidad, que se le da al cumplimiento de los compromisos adquiridos y o delegados. El buen trato y por ahí va la confianza.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Quiénes toman las decisiones más importantes en su institución a nivel jerárquico?

Participante: La Rectoría en primer lugar. A su vez, cuenta con la Vicerrectoría y las Coordinaciones para escuchar y tomar las decisiones.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?

Participante: El órgano máximo es el Rector, quien cuenta con el Consejo Administrativo Docente – conformado por Vicerrectoría, Dirección Académica y las tres Coordinadoras de Sección- para decisiones que tienen que ver con lo académico. Con respecto al aspecto administrativo, que tiene que ver con Contratos laborales en general, Rectoría toma las decisiones.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué está realizando el máximo órgano directivo para fortalecer el equipo de trabajo?

Participante: El Rector y el consejo Administrativo se reúne con regularidad para conocer los procesos que cada miembro tiene bajo su responsabilidad, compartir la información que llega a sus manos y apoyar las iniciativas que afloran en la organización.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo ha fomentado usted el desarrollo del liderazgo directivo en sus colaboradores?

Participante: En primer lugar, dando confianza a cada uno y estando siempre listo para escucharlos. En segundo lugar, respetando y apoyando las decisiones que ellos toman.

Investigador 1: ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este liderazgo directivo en la institución?

Participante: Pienso que aún se necesita compartir, más formalmente, en reuniones más estructuradas y fijas.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué cambios en el equipo directivo ha observado en este colegio y cómo los ha vivido?

Participante: Hasta el momento no ha habido ningún cambio sustancial en el equipo directivo. De pronto una reorganización si lo ha habido, para mejorar el desempeño y liderazgo de los colaboradores y de la institución.

Gracias por su respuesta quiero aclararle que en este trabajo de investigación nos referimos al cambio como la transición o relevo del directivo actual a otro que llega a ejercer ese cargo.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo cree que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?

Participante: Realmente los pocos cambios que ha habido se han dado buscando que haya una continuidad en la política y dinámica del Colegio, para no afectar la marcha de los estudiantes, ni la comunicación con los padres de familia.

Investigador 1: Siguiendo pregunta padre: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio en la dirección conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Participante: Hasta el momento no hay unas políticas para este proceso. Normalmente se aplicarían las que tienen que ver con la calidad de la persona que se quiere ubicar en un cargo de dirección, su profesionalismo y su identidad con la filosofía de la institución y de la Comunidad Religiosa dueña del **colegio**.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Participante: Bueno, tiene que ver con la identidad en la tarea educativa que el Colegio está comprometido a ofrecer a los clientes (Padres de familia, estudiantes y demás). Así mismo la claridad en los procesos de planeación y organización de la institución, sin dejar de lado el aspecto de Admisión de nuevos estudiantes.

Gracias por compartirnos esa concepción. Ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación: La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuáles ha evidenciado en su institución?

Participante: En primer lugar, el marketing que ejerce la oficina de admisiones, los medios de comunicación del colegio –ya sean virtuales o físicos-. El contacto con entidades educativas cercanas y las alianzas o convenios que se hacen con ellas, ya sea a nivel de Preescolares o Universitarios.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué estrategias tiene el colegio para gestionar el talento humano orientadas a garantizar la sostenibilidad de la institución educativa?

Participante: El trabajo en equipo con las dependencias que tienen que ver con el crecimiento y desarrollo humano, tales como Orientadoras (sicólogas, enfermería, pastoral educativa, departamento de deportes). Se aprovecha de estas para, permanentemente, llevar a cabo actividades que ayuden al fortalecimiento humano y profesional de cada uno de los miembros que componen la institución.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cuenta el colegio con lineamientos o políticas formales que muestren la proyección, ejecución, funcionamiento y mecanismos de control del presupuesto? ¿En qué consisten?

Participante: Ok. El Colegio cuenta con un equipo de personas preparadas que reciben y manejan los dineros, que este recibe. Hay una oficina de Tesorería que se encarga de recibir los dineros de los Padres de Familia, existe una oficina de Contabilidad en donde se llevan a cabo los registros y salidas de dineros para pagos y demás. Existe además una Revisoría Fiscal que, junto con la Contadora General de la Comunidad religiosa propietaria del Colegio, verifica periódica y continuamente los registros que lleva el Colegio y además, hay una permanente auditoría externa e internacional que los Clérigos de San Viator de los Estados Unidos tienen o hacen para todas las obras en Colombia.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo se encuentra la institución frente a la comunidad educativa respecto a su credibilidad, sostenibilidad, prestigio y trayectoria?

Participante: Ya la institución se encuentra bien posicionada en el medio y entorno de la ciudad de Tunja y del departamento de Boyacá. En cuatro años y medio que lleva de funcionamiento ha ido creciendo en la aceptación de los demás entes.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Existe algún plan o política en su colegio donde mantenga y promueva la mejora de los recursos que permiten garantizar el buen funcionamiento y operación de la institución? ¿En qué consiste?

Participante: El Colegio no tiene un plan definido de promoción en la mejora de los recursos. Depende de la entrada que recibe por los costos educativos que los padres de familia pagan. Hay un cuidado en el manejo del presupuesto para cumplir con los compromisos laborales adquiridos con sus empleados. Hizo una inversión, por medio de un préstamo de dos mil millones de pesos, para la construcción de un edificio adicional con aulas, laboratorios, oficinas y capilla; está pagando este préstamo, faltando aún dos años para terminar de cancelarlo.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Qué acciones o estrategias están realizando el colegio para asegurar su funcionamiento en el tiempo, es decir, su sostenibilidad?

Participante: Claro, el ofrecimiento de una educación de calidad seria y continua, la búsqueda de tener una planta de maestros estables y preparados, aunque es difícil porque el gobierno ofrece sueldos, que es mucho mejor y afecta nuestras instituciones y el mantenimiento permanente de la planta física, que esté acorde con las exigencias y medios de la enseñanza del momento, mirando siempre hacia el futuro.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Qué proyectos sociales y ambientales, se evidencian en el colegio, que demuestren una articulación y desarrollo en una política de sostenibilidad organizacional?

Participante: Se trabaja, por intermedio del Departamento de pastoral y del CAS del bachillerato Internacional, con la comunidad educativa para concientizarla sobre las necesidades del entorno en donde se pueden aportar esfuerzos para colaborar en las necesidades de este. Se mantiene la planta física con cuidado y esmero, los jardines y campos se cuidan y protegen, educando e involucrando a la comunidad en ello.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿De qué manera el liderazgo directivo de su colegio promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?

Participante: Cada dependencia tiene bajo su responsabilidad, debe estar en constante contacto con los miembros del grupo que le corresponde, para conocer y permitir la acción positiva de ellos en el medio que les corresponde. Canales de comunicación del colegio para que se comuniquen y así tener un mejor panorama para el mejoramiento en la Institución.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Cómo el liderazgo de los directivos en las instituciones educativas conlleva a la gestión escolar eficaz?

Participante: Para mí, con el conocimiento claro de las políticas educativas del MEN y el compromiso de los directivos en realizar sus tareas.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Cómo mide su institución educativa la gestión del liderazgo directivo?

Participante: En realidad, no hay una tabla o política de medición. Hay evaluaciones periódicas que los miembros de la comunidad educativa, por sectores, que hacen sus respectivos líderes. Estos son tabulados por el Departamento de Calidad y dados a conocer a las Directivas y a quienes han sido evaluados, buscando que se den unos planes de mejora en aquellos aspectos en donde se piden cambios para bien.

Investigador 1: Siguiente pregunta: Desde su experiencia como líder de este colegio, ¿qué aspectos podrían tenerse cuenta para realizar el cambio del liderazgo directivo en su institución?

Participante: La idoneidad de las personas, su compromiso cristiano –llámese identidad católica- y el conocimiento de la filosofía de los Clérigos de San Viator, son muy esenciales aquí.

Investigador 1: Siguiente pregunta y última Padre. ¿Qué tan relevante puede ser para esta institución contar con políticas, lineamientos o protocolos que guíen el cambio de la dirección?

Participante: Es muy positivo contar con todo ello, facilita el trabajo de quienes tienen que tomar decisiones al respecto.

Investigador 1: Listo padre hemos terminado la entrevista, muchas gracias por su ayuda como siempre, gracias por su tiempo y respuestas, son de gran ayuda para esta investigación. Dios lo acompañe.

Participante: De nada mi estimado P. Gustavo, con mucho gusto y Dios lo bendiga, seguimos en contacto, buena tarde para usted.

Anexo K. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Docente 1)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de Investigación:

LIDERAZGO PARA LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN: APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #1

Fecha: 27 de marzo de 2021 – 3:00 p.m.

Lugar: Colegio San Viator - Tunja

Participante: León # 1

Antigüedad en la institución: 8 años

Funciones: Docente de ERE, integrante del equipo de pastoral Viatoriana.

Investigador 1: Vamos a empezar entonces ¿ya?

Investigador 1: Hno. Buenas tardes.

Participante: Buenas tardes, Padre.

Investigador 1: Este es el protocolo de entrevistas a profundidad para los docentes del colegio San Viator de Bogotá y Tunja. El objetivo de este trabajo y por el cual se realiza esta entrevista es el de recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad. Pues como he dicho nuevamente la entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad, tanto en los colegios San Viator como en el Liceo Moderno Walt Whitman. Por eso escogimos participantes de la comunidad educativa como son los

directivos y los docentes de las diferentes instituciones mencionadas. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión y cargo. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Participante: Estoy de acuerdo con ello.

Investigador 1: Entonces mi querido Hno. Son varias preguntas, (risas y caras), entonces arranquemos, la primera pregunta, espere obviamente pregunto diciéndonos ¿cuál es su nombre?

Participante: Mi nombre es el Hno. León # 1.

Investigador 1: Bueno la pregunta primera ahora si es ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Participante: Yo Considero que el liderazgo directivo en una institución educativa es el conjunto de las acciones o estrategias, como decirlo (risas)...que están encaminadas al mejor desempeño de nuestros colegios, por tanto ésta gestión está relacionada no solo con lo administrativo sino también con la promoción del personal. Eso es.

Investigador 1: Vamos con la segunda pregunta, ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes de su institución?

Participante: Pues pienso que el aspecto humano es muy importante, la cercanía con los colaboradores, pero también con los clientes, ya sea padres de familia, estudiantes, el aspecto humano es importantes, pero también la capacidad para trazar metas de alguna manera la capacidad para perfilar a las personas, cualidades de cada uno de ellas que pueden ayudar a la institución, en sí la labor de cada uno de ellos es proyectiva, en cuanto tienen presente el futuro de la institución y su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Su gestión tiene en cuenta el hecho de tener presente las circunstancias que les rodea. Es una gestión que tiene en cuenta el desarrollo integral de la institución. Es una constante la preocupación por la vida y desarrollo del personal.

Investigador 1: Ok. Bueno la que sigue ¿Qué estilo de liderazgo ha percibido usted en el colegio a lo largo de su historia?

Participante: Creo que hemos pasado por varios escenarios, porque en algunos momentos dadas las circunstancias ser muy directivos, autoritarios no, frente a varias problemáticas de la institución en el caso de Tunja. Pero también ha habido momentos de alguna manera colegiales porque se tiene en cuenta pues el querer de los demás directivos.

Si se habla del liderazgo del colegio de Tunja, pues a partir de los aprendizajes del colegio de Bogotá, de alguna manera se han evitado algunos de estos vicios (como la auto referencialidad o la exclusión de los miembros de la Congregación). Sin embargo, es una gestión que se ha tenido que adaptar a las circunstancias concretas de un colegio que está iniciando, y que le tocó dar respuestas concretas en situaciones nuevas.

Investigador 1: Pero Hermano esto con referencia a Tunja, pero si hablamos del Colegio de Bogotá, sumercé que ha tenido esa experiencia de estar en ambos colegios ¿qué podría decir a esto?

Participante: Por un lado en Bogotá, en algunos momentos si fue muy directivo, en el caso mío como Jefe del Dpto. de ERE e integrante del equipo de pastoral, la dirección actuaba, mandaba y uno ejecutaba y ya, no se tenía en cuenta la opinión, y la gestión que llevaba a cabo uno; a mí me parece que es esencial el tener presente la opinión de los demás y más en que uno es religioso que comparte el carisma de la comunidad sino se tiene en cuenta de aquellos que son propietarios es un problema; bajo el mandato de uno de los rectores, de alguna manera estuvo caracterizado por la auto referencialidad y la exclusión de personas de la congregación en el liderazgo del colegio.

Investigador: Perdón, pero me surge otra pregunta dentro de esta gran pregunta, usted habla de liderazgo directivo, entonces ¿qué entiende por este estilo de liderazgo?

Participante: Ah ok, de alguna manera lo puedo comprender donde se marca la autoridad frente a algo, porque obviamente la gestión directiva el sentido normal del término es dirigir todo, pero con lo que he dicho hace un

momento es tomar las riendas frente a una situación y actuar incluso contra el parecer de algunos otros en la institución, pues eso se ha hecho a veces.

Sin embargo, se percibió el aumento exponencial de cargos en la administración (liderados por personal laico); de otra parte, este liderazgo mejoró en una buena medida el desempeño integral del Colegio, ya sea por el aumento de estudiantes o por la adquisición de los programas del Bachillerato Internacional.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Cómo percibe usted la gestión de los líderes de esta institución?

Participante: A mí me parece que ha sido en general buena y que ha ido evolucionando en el tiempo, en el caso del Colegio de Tunja a lo largo de estos casi 5 años en los que estamos acá. Y digo que ha evolucionado porque de alguna manera tenemos datos que nos ayudan para hacer una gestión adecuada, por ejemplo, cuando llegamos aquí actuábamos sin una experiencia previa estando en esta situación, en estos momentos tenemos datos y material para comparación, tenemos relaciones con personas y distintas instituciones, que nos impulsa a ser mejores entre las instituciones educativas en Tunja y el cual el liderazgo se ha hecho bien. En Tunja, el liderazgo y su gestión de estas personas permiten cercanía e incluso la crítica constructiva del personal a su cargo. Es una labor que tiene presente las metas, así las labores cotidianas están encaminada a tal fin. Y la capacidad para responder a las situaciones imprevistas.

Investigador 1: Bueno, pero en el Colegio San Viator en Bogotá que como sería querido Hno. Como ha percibido esa gestión allí.

Participante: Pienso que... respecto a Bogotá es buena en general, pues son personas que tienen experiencia y han hecho algo importante por la institución; pero de alguna manera como lo dije atrás hace un rato con otra pregunta, se tiende a excluir a los que deben de alguna manera vinculados con este tema dentro de la Congregación, como la de aquellos que aunque lideraban no permitían las sugerencias de alguien que estaba en la situación concreta de las aulas., la idea no es que unos manden y otros obedezcan, a la larga se necesita que todos los hermanos aprendamos a cómo llevar adelante la gestión de nuestras instituciones. En pocas palabras el modelo del Colegio de Bogotá es cierto que no incluye a los demás y el liderazgo no solo se debe pensar que una persona solo se va a perpetuar siempre allí, sino que se debe vincular también a otras personas y directamente a aquellos que llevamos ese nombre y ese apellido de Clérigos de San Viator.

Investigador 1: Bueno vamos pues con la otra pregunta: ¿Cómo ha sido la gestión de los líderes que ya no están en la institución?

Participante: No pues, yo pienso que en general es una gestión buena, humanamente sabemos que las personas tienen sus cosas, sus particularidades, pero, pero en medio de todo eso se han esforzado por llevar adelante esa gestión. En el Colegio de Bogotá, por mi experiencia carecen de cosas como el vincular a otras personas, a veces simplemente actuar por afinidades, por cercanías, pero se nota que fueron personas que trataron de proyectar al colegio, ya sea por generar cohesión con los empleados, por asumir programas que nos ayudarán a seguir adelante con la institución. Y en el colegio de Tunja ha sido una labor que yo creo que han hecho a conciencia y supongo que, con buena intención, porque se percibía el arrojo de sus metas y acciones. De alguna manera, han sido personas que, a su manera, inspiraron procesos de excelencia en el Colegio.

Investigador 1: La que sigue, la pregunta: ¿Quién toma las decisiones principales en esta institución?

Participante: Ok. Depende el tipo de decisión que se asuma, si son decisiones que conciernen directamente al colegio y de fondo es el Consejo directivo, pero obviamente uno sabe que los líderes constantes en la institución y que están frenteando las situaciones son el Padre Rector y bajo la particularidad del colegio de Tunja el padre Vicerrector, ellos son a larga son los que toman las decisiones importantes y secundados por los consejos correspondientes dentro de la institución. Recordar que el Consejo directivo es el que le da valor jurídico a todas las decisiones que se tomen o se quieran tomar.

Investigador 1: Va la otra pregunta: ¿Cómo es el organigrama de esta institución?

Participante: A la cabeza de nuestro organigrama se encuentra el Consejo Provincial, le sigue el Padre Rector, acompañado de los diversos consejos que le secundan y asesoran, continúa el Padre Vicerrector, bajo sus funciones académicas y administrativas. Para un mejor desempeño de la institución todas las gestiones están supeditadas ya sea

a rectoría o vicerrectoría. Algunos elementos están unidos a la rectoría o a la vicerrectoría para que así funcionen mejor los procesos educativos en la institución.

Investigador 1: Siguiendo ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?

Participante: Ok, está el Consejo directivo, que está conformado por el Rector, Vicerrector, Coordinaciones, representante de docentes, representante del consejo de Padres, representante de estudiantes, representante de la Congregación, representante de los egresados y representante del sector comercial.

Investigador 1: ¿Cuáles son los canales de comunicación con los líderes en este colegio?

Participante: Ok. Espero entender bien, hay un conducto regular que rige en el colegio, frente a cualquier inconformidad por parte de los padres de familia se dirige si es el caso al que tiene la gestión inmediata y va escalando poco a poco, si es un problema con un hijo, el padre de familia se dirige al profesor respectivo, y sino al director de grupo, y si no al coordinador de la sección, y si no al coordinador académico, y si no al vicerrector y por último, al rector. Pero eso no excluye que si quiero dialogar con alguno de ellos no lo pueda hacer y pedir la cita para el encuentro respectivo. Con respecto a la gestión administrativa o servicios generales las personas lo pueden hacer por medio de unos canales de comunicación virtual, telefónicamente los padres de familia, estudiantes puede comunicarse libremente con los líderes de cada proceso. Obviamente se privilegia que cada quien le reporte a la gestión con la que se quiere comunicar. Pero en cualquier caso las personas pueden hablar con los líderes, ya sea por medio de los canales oficiales establecidos (cibercolegios, solicitud telefónica de citas) o por la presencia personal en el Colegio.

Investigador 1: Vale... Desde su rol docente, ¿cómo observa el impacto de las prácticas del liderazgo directivo de su institución educativa?

Participante: Pues pienso que...ok. pues el papel que tome las directivas esto me afecta a mi como docente o como coordinador, es más ni si quiera es por las decisiones que tome el directivo, sino por las mismas actitudes que eso lo afecta a uno, porque es la percepción que tiene la gente del directivo, de eso depende el papel que uno deba tomar, por ejemplo: si un directivo se muestra autoritario frente algunas cosas de esa misma manera lo van a percibir en este caso los padres de familias, y a uno le toca afrontar y asumir algunas actitudes similares a esa; la misma cosa, si el directivo es distante y de alguna manera lo repercute a uno y si está lleno de beneplácitos hacia la gente, lo mismo intenta tener un rol más justo eso repercute en la labor del docente o en el directivo docente, pues por la misma lectura que hace la gente.

Si no hay criterios claros por parte de las directivas la gente percibe eso fácilmente, si se cambia decisiones de un momento a otro, eso trasciende en el resto, pero cuando la gente percibe que las cosas están organizadas, que todo marcha bien, que se le da solución rápido y coherente a las situaciones, de esa manera se puede trabajar mucho mejor. En general repercuten directamente porque cualquier decisión, tiene que ver con lo que hacemos los docentes e incluso una interpretación errónea de las mismas tiene consecuencias en el trabajo con los estudiantes y padres de familia. Obviamente las decisiones de la dirección se evidencian en el establecimiento de nuevos mecanismos, en la adopción de exigencias, en la redistribución de funciones, en el cambio del discurso, en la manera como se asume el carisma congregacional.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué acciones de capacitación permanente ha observado usted en los líderes de su institución?

Participante: Ah... ok. Constantemente el colegio está vinculado o los directivos a los órganos gubernamentales del gobierno de cada ciudad (Bogotá, Tunja) en lo educativo. confederados Vinculados a Conaced, CIEC, IB y participan en los encuentros; además se sientan con los iguales para mirar los desafíos de la educación y así poder innovar en estos tiempos. En general hay participación de los directivos en los diferentes organismos de liderazgo directivo educativo y continuar estudios de postgrado en diversas universidades afines al perfil educativo directivo de nuestras instituciones educativas Viatorianas.

Investigador 1: ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo? ¿Por qué?

Participante: De nuevo me repite la pregunta.

Investigador 1: Claro, vale ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo? ¿Por qué?

Yo creo que si hay apoyo, porque la gente es escuchada, ese es el elemento importante, y se intenta ser objetivos frente a las situaciones que viven los docentes, si, y de alguna manera esto permite que la gente acoja las invitaciones, las exhortaciones que se le hacen en este campo; aunque hay personas que no están en esa sintonía a favor de algo, pero la mayoría de los docentes si escuchan a aquello que se les dice, y se identifican con la institución, con el carisma de la congregación, con los derroteros que mantiene la institución, creo que otro elemento importante y es un indicador es que la gente aporta para mejorar las dinámicas que se llevan a cabo dentro del colegio, es algo que he percibido. En resumen, sí, porque la labor del líder ha promovido a los docentes. Se percibe como los profesores dan respuesta a los requerimientos de la gestión directiva.

Investigador 1: Siguiente pregunta: Desde su perspectiva como docente ¿De qué manera impacta el liderazgo de los directivos en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?

Participante: Bien, pues...Yo creo que una cosa esencial de aquí, es que las personas están siendo capacitadas frente a todo lo que nosotros vivimos dentro de la institución. Las personas se les perfilan, que de alguna manera se sabe cómo o cuales son las cosas que pueden ellos interactuar de la mejor manera. Entonces aquí el rol del directivo no es solo ver al docente como un empleado más, sino verlo desde un papel de agente creativo, como aquel que puede aportar más a la institución, como aquel que puede mejorar procesos, bueno eso. También el líder tiene la responsabilidad de concretizar el amplio espectro de la educación en la institución, así tiene la capacidad para fijar metas, para motivar a la comunidad educativa, para darle vida al PEI, para “actualizar” la vivencia del carisma en el Colegio, para guiar y evaluar los diversos procesos de la institución.

Investigador 1: ¿Qué características profesionales tienen los líderes de esta institución?

Participante: Pues son personas formadas, que a primera vista puede uno ver que se han esforzado en su formación académica en primer momento; pero también son personas comprometidas y eso uno lo ve con todos los esfuerzos que se han llevado a cabo; que saben comunicarse, buenos comunicadores, que están cercanos a la realidad de los empleados. Hay algo que se puede percibir que han sabido actuar frente a las realidades que tenemos en colegio, frente a los problemas ha sabido de alguna manera anticiparse o prever algunas cosas.

En pocas palabras son personas bien preparadas, con altas capacidades humanas, con sentido de pertenencia, con capacidad de seguimiento de los procesos, con capacidad de escucha y de resolución de conflictos.

Investigador 1: Siguiente: ¿Qué virtudes tienen los líderes de la institución?

Participante: Ok. No se valen las virtudes teologales, fe, esperanza y caridad. Ja, ja, ja (risas).

Investigador 1: Ja, ja, ja (risas) Si a parte de esas...

Participante: Son personas justas, prudentes, pero en medio de esa prudencia una virtud de líder es saber tomar riesgos, saber leer la realidad, tomar el desafío, un líder sabe compartir sus secretos no sé, pero un líder también sabe delegar, escuchar, compartir el liderazgo frente a esto, así sea en cosas pequeñas implica que la gente va reconociendo poco a poco quien es el que lleva las riendas en esta caso en las instituciones educativas nuestras, puesto que de alguna manera esto es importante porque cuando haya que rotar los impactos no van a ser tan fuertes. En suma, son personas ubicadas en la realidad pero que establecen metas que motivan al resto, son personas motivadoras. Ya que los líderes son empáticos, sinceros y honestos.

Investigador 1: ¿Qué competencias profesionales podrán mejorarse en los líderes directivos de la institución?

Participante: ¿Qué competencias? Obviamente hay que aumentar muchas otras cosas, por ejemplo: intentar mejorar la formación profesional de los profesores, aunque los procesos de selección del personal son buenos, es una cosa que la que se necesita mantenernos y mejorar; porque muchas veces los procesos que nosotros intentamos llevar adelante, los empleados nos los echan para abajo, si entonces... esto es quizás una dificultad que el líder debe tener presente, otra es los procesos de evaluación de las diversas gestiones que están en el colegio, pues no solo se compilen en el papel sino que de alguna manera eso que yo percibo allí se vea y los demás lo vean que repercuten en la vida del colegio, eso es como la coherencia entre la recolección de la información y algunas acciones que se tomen en la institución.

Otra que la toma de decisiones trate de tener en cuenta un mayor espectro de situaciones y opiniones para evitar caer en subjetivismos. Y creo que por último la exigencia y mayor seguimiento de las acciones de los docentes, porque gracias a esto, muchas veces se echa a perder las buenas iniciativas de la dirección.

Investigador 1: Con respecto a las características personales ¿En qué aspectos requieren seguir avanzando los líderes?

Participante: Ok. Yo creo que, en la constancia de procesos, esto es algo importante y se requiere que las buenas ideas estén no solo en la cabeza del líder, sino que hayan estrategias para que la gente las conozca y aporte frente a esas estrategias. También en algún momento los canales de comunicación y de discernimiento en cuanto a la información es una cosa en donde se tiene que trabajar constantemente en ellos, supongo que todas las instituciones deben hacerlo. Además, deben seguir trabajando en una cercanía efectiva/ afectiva con los empleados de la institución.

Investigador 1: Con respecto a la comunicación con los líderes directivos ¿qué aspectos mejoraría?

Participante: Ya... que aspectos de la comunicación, yo pienso que los canales de comunicación son buenos, pero en que de alguna manera si debería de haber un mecanismo adecuado para que la información fuese más subjetiva, eso creo que es importante frente a esto. Dentro de los años que llevo acá se ha visto que esto ha tenido que mejorar necesariamente, porque el colegio ha ido creciendo el colegio y se ha tenido que innovar en todo lo que respecta a los canales de comunicación, por eso se necesitan que aquellas personas que estén al frente o en medio de estos canales o líderes sean personas que den la información verídica y sean leales a la institución y a los líderes y no alteren lo que se quiere comunicar. Asimismo, que se escuche de una mejor manera a los diversos actores de los conflictos que se pueden presentar, para tener una mejor perspectiva y apoyar en lo que se necesite.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué cambios en la dirección ha experimentado en este colegio?

Participante: Aunque somos los mismos religiosos y estamos cortados todos bajo el mismo carisma, cada persona cuando llega le da un en la dirección absolutamente distinta a esto, puede ser que el organigrama siga siendo el mismo, que los flujos de información entre una y otra gestión sigan siendo los mismos, pero a larga cada uno le da su matiz particular. Por ejemplo: el rector del 2009 al 2012 en Bogotá era más cercano a la gente, escuchaba al personal, a los padres de familia, incluso a los niños; pero con el rector siguiente y hasta el año pasado la dirección era totalmente diferente y se resalta su capacidad gerencial, pero quizá muy vertical, pero si es absolutamente distinta, y también ahora como lo asume el rector actual. Veo que cada uno le trata de dar su particularidad. Y si pensamos en Tunja como tal se ha cambiado muchas cosas, aunque el rector ha sido el mismo y el resto de directivos han sido los mismos, en cuanto a que la comprensión de la realidad ha sido más paulatina, progresiva y eso ha ayudado a mejorar las cosas, a tener en cuenta el valor de los empleados, pero también a no delegar tanto a ellos, pero en algunos momentos ha sido de bastante adaptación, cosa lógica en una institución que está caminando desde hace cinco años que llevábamos. De otra parte, al inicio estaba la sombra del Colegio anterior (Cristo Rey) de tal manera que era difícil actuar autónomamente no por su intervención sino por el imaginario que residía en la mente de las personas. Y también las metas del Colegio, se han afianzado de una mejor manera, siendo más concretas y con planes de acción. La adopción del modelo EFQM y del IB, ha llevado a la exigencia de cada una de las gestiones para lograr las metas institucionales, tanto en Bogotá como en Tunja.

Investigador 1: ¿Cómo ha sido su experiencia en los cambios de dirección que ha tenido el colegio?

Participante: Ok. Pues en Bogotá, cuando yo llegue al colegio estaba como profesor de ERE, pue dada mi experiencia, luego después llego nuevamente al colegio después del noviciado y está un nuevo rector y asumo un rol diferente que nunca había tenido como es ser Jefe de Departamento y eso fue una cuestión súper innovadora para mí, pero también fue someterme a la dirección del colegio a todo esto que implicaba obedecer, hacer caso, que muchas veces no se tuviera en cuenta mi opinión, entonces era como hacer de peón frente a muchas cosas. Y esto es muchas veces desmotivante tanto para uno como para el equipo que uno está liderando. Cuando llego a Tunja, pues me toca asumir el papel de ser directivo, ser docente y hacer una cosa y otra, pero obviamente es distinto porque se tiene en cuenta lo que uno opinaba y lo que uno podía aportar, eso no quiere decir que siempre se me aprobara todo; porque no creo que sería una buena dirección si a uno siempre le dicen que sí. Pues mi papel ha sido de adaptación, de aprendizaje y también de proyección porque lo lleva a uno a ser más consciente de lo que puede hacer y no puede hacer. Además, en muchas ocasiones han sido cambios rápidos que han exigido el acople de la propia persona a

procesos que en algún momento lo pueden desestabilizar a uno. Aunque hay momento de capacitación, el hecho de asumir nuevas perspectivas lo somete a uno a pequeños momentos de crisis.

Investigador 1: ¿Cómo percibe que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?

Participante: Pues yo creo que los cambios de la dirección, ah listo..., una cosa es que estos cambios que se han dado ya sea bajo el mismo mandato u otro mandato, es que la gente que se acerca a nuestros colegios perciben de alguna manera la novedad, y esto es bueno porque ven que el colegio no es como estático, que se queda en lo mismo, que no se innova, los cambios de orientación son buenos porque son un remesón y ayuda a que fluyan las cosas como a meterle sangre nueva a esto, pero también esto cambio de paradigma también afectan a las personas, a los empleados, porque les toca adaptarse que llegó tal persona y a él le gusta de tal manera, tampoco puede ser de esa manera, siempre hay que mantener un equilibrio entre las dos cosas, porque hay unas esencias que no se pueden cambiar, pero también está el elemento importante que cuando llegue alguien bajo su liderazgo se deben hacer las cosas de determinada manera que no van a acabar con el colegio, pero si ayudan a fijar horizontes que son necesarios. Ha habido una reasignación evidenciable de funciones de algunos funcionarios. Sin embargo, los comunicados de los padres de familia han sido positivos frente al cambio de las dinámicas, porque hacen ver al colegio como un cuerpo vivo en el que es valdadera la voz de todos, obviamente con el respectivo discernimiento de la información.

Investigador 1: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Participante: Bueno padre en este caso lo que yo conozco más es cuando este colegio se llamaba de otra manera Cristo Rey, yo participe de estos procesos y este se llamaba proceso de empalme, la estrategia fue básicamente desde septiembre de ese año (2016) se realizaron una serie de reuniones con el personal directivo del colegio, con estudiantes, con padres de familia en donde se informaba acerca del cambio entre una institución y la otra, y esto fue absolutamente necesaria para dar a entender lo que hasta ese momento lo que había sido la institución antigua y lo que nosotros íbamos a comenzar a hacer, pues hasta este momento en cuanto el cambio de dirección del SanViator Tunja.

En Bogotá, frente a políticas sobre eso supongo que hay reuniones de empalme para dialogar sobre lo que se está haciendo, la gestión y procesos entre uno y otro rector, pues no está claro realmente este proceso en la congregación y en los colegios Viatorianos. Igualmente, considero que hay momentos de empalme en el que el líder saliente y entrante tienen la posibilidad de compartir proyectos e información para la continuación de los procesos institucionales, es así como deber o debería ser.

Investigador 1: Siguiendo pregunta ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Participante: Pues bien, yo entiendo como sostenibilidad la capacidad que tiene una institución para proyectarse en el futuro, sí. Para perpetuar una serie de valores o de acciones que son características en esa institución. En nuestro caso el carisma que hemos recibido, los principios educativos que recibimos que nos da el MEN, el ser mismo de la educación, pero también las iniciativas propias que tenemos, en este caso sería una educación de calidad y obviamente una educación de calidad debe estar bajo el líder que sea, una buena gestión del personal. En fin, la sostenibilidad en este campo se relaciona con la continuidad de la institución a lo largo del tiempo, porque no se trata de que con el cambio de dirección se va a iniciar un nuevo colegio, sino de la continuidad del ser propio del colegio, con su tradición, rasgos característicos y objetivos estratégicos, y obviamente con el cariz que cada líder le imprime a la misma durante su mandato.

Investigador 1: ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuales ha evidenciado en su institución?

Participante: Bien, pues la carta magna del colegio es el PEI, entonces que se supone que bajo esto nos estamos orientando, eso en concreto como se ve, que la sostenibilidad no es un elemento exclusivo de los directivos o de los docentes directivos, sino es algo que se debe comentar con la gente. Las campañas de divulgación de la información debe estar allí dentro de las prácticas de sostenibilidad, hablando y haciendo participe a la gente del por ejemplo: del IB, del programa de ciencia, del programa de Bilingüismo del colegio y demás cosas, creo que de alguna manera todo esto no quede en el papel y ayudan a ser sostenible la institución, otra práctica de sostenibilidad es los convenios interinstitucionales, otra práctica es invitar a que otros actores participen de lo que hace la institución. Pue como lo dije antes no creo que exista un mecanismo explícito de sostenibilidad. Lo que hay es más bien prácticas informales al respecto, como el hecho de que alguien que trabaja en el Colegio conoce las dinámicas

del mismo y las puede replicar en un futuro. O el hecho de consignar los planes inmediatos por escrito, pero no hay una práctica de tipo obligante que fije estrategias, existe más bien la prudencia de quien asume un cargo.

Investigador 1: Siguiente: ¿Qué prácticas considera usted que perjudican la sostenibilidad educativa en el momento del cambio de líder?

Participante: Bueno, una es que el líder que sale crea que sus ideas han muerto, eso me parece que es desastroso y no solo que se quede in pectore, sino que se lo transmita a la gente, porque es contagiar de pesimismo a todos lo demás, y la otra es que el nuevo líder que llega piense que todo lo bueno va a ocurrir con él y eso tampoco es así. Creo que lo que hay que tener en cuenta son los grandes avances que han tenido los diversos líderes anteriores porque han sido mucho, los programas, la promoción de la gente, la educación integral de los estudiantes; también otra cosa es ver esto como una carrera de prestigio, como una especie de guerra de egos y esto no puede ser así, y más porque esto no es una multinacional, no es un empresa común y corriente, estamos hablando de una obra apostólica que claro debe producir, pero la diferencia es que forma y enseña a ser mejores personas, y perjudica bastante la no comunicación, la de no hacer empalmes, pienso que es tremendo y también hacer partícipes de esos complejos que se tiene a los mismo empleados, eso no es bueno sabemos que son importantes para nosotros pero no tenemos que contagiarlos de esas prácticas. No hay un mecanismo adecuado y derroteros claros a lo largo del tiempo, se suponen que hay, pero no está escrito en ningún lado, por ejemplo: nuestro colegio va a crecer económicamente, pero no están claros. Otra práctica es que no se debe tener el desprecio por el trabajo de quien le antecedió. Hablar mal de la gestión del líder y del equipo precedente. La influencia del líder anterior durante la nueva gestión y por último no conocer a profundidad las buenas prácticas establecidas por la gestión saliente.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Cómo considera usted que se pueda realizar un proceso de cambio en la dirección de la institución educativa sin afectar la sostenibilidad de esta?

Participante: Pues, una cosa es que primero el liderazgo que ha asumido ese líder que deja el cargo es un liderazgo colegiado, de alguna manera haya compartido con otros; dos que haya tiempo suficiente para compartir la información en donde no solo el rector sino las personas que estuvieron en el equipo de liderazgo tenga la gentileza de decir, contar y dar la información de lo que han estado trabajando por la institución y tres, el empalme que no solo es recibir cosas buenas, sino también recibir problemas; entonces que hayan claridad frente a procesos que se estaban llevando a cabo, claridad hacia el futuro, es decir, que sea un proceso súper sincero y transparente frente a lo que se está viviendo. Que también el que llegue tenga la humildad necesaria para acoger lo que el otro ha hecho, y que de a entender cuáles son sus intenciones con la institución educativa. Reitero que es importante en este punto, una primera estrategia es que haya tiempo suficiente para los procesos de empalme, para que el equipo que llegue se entere de los logros de la administración saliente y puede comprender de una mejor manera los desafíos que le esperan a su gestión.

Investigador 1: Bueno mi querido Hno. León muchas gracias por su tiempo y ya terminamos esta entrevista, Dios le pague.

Participante: Con mucho gusto padre.

Anexo L. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Docente 2)



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Proyecto de Investigación:

**LIDERAZGO PARA LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN: APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #2

Fecha: 15 de abril de 2021 – 6:00 p.m.

Lugar: Colegio San Viator - Tunja

Participante: León #

Antigüedad en la institución: 6 años

Funciones: Docente de ERE e integrante del equipo de pastoral Viatoriana.

Investigador 1: Bueno Hno. Entonces empezamos.

Investigador 1: Hno. Buenas noches.

Participante: Buenas noches, Padre.

Investigador 1: Este es el protocolo de entrevistas a profundidad para los docentes del colegio San Viator de Bogotá y Tunja. El objetivo de este trabajo y por el cual se realiza esta entrevista es el de recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad. Pues como he dicho nuevamente la entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad, tanto en los colegios San Viator como en el Liceo Moderno Walt Whitman. Por eso escogimos participantes de la comunidad educativa como son los directivos y los docentes de las diferentes instituciones mencionadas. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión y cargo. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Participante: Estoy de acuerdo.

Investigador 1: Primera pregunta de esta entrevista: ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Participante: Yo creo o se ve o que se entiende como las personas que deben garantizar el éxito, el desarrollo institucional y la calidad del servicio educativo. También, es el que favorece a los subordinados, para ser motivados a trabajar en equipo en forma más productiva. Desarrolla las relaciones interpersonales, a través de un buen manejo de la inteligencia emocional entre docentes, estudiantes, administrativos y principalmente del responsable de dirigir el rumbo de la institución educativa. En últimas puedo decir que es el que dirige la barca en la institución. Eso es todo.

Investigador 1: Ok. Muchas gracias, siguiente pregunta: ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes de su institución?

Participante: Pues en este momento que el líder o rector veo las características que identifiqué con respecto a esta pregunta son: el ejemplo de tener una moral y ética digna de un maestro y ser reconocido por toda la comunidad educativa, inspirando respeto. Ser capaz de mover o motivar a su equipo de trabajo, el proporciona una comunicación horizontal, fluida y asertiva. Además, el de ser creativo, innovador y visionario. Es lo que puedo decir por ahora.

Investigador 1: Ok. Hno. Siguiente pregunta de esta entrevista: ¿Qué estilo de liderazgo ha percibido usted en el colegio a lo largo de su historia? En este caso puede hablar del colegio de Bogotá, pues porque ha tenido la experiencia del San Viator allá y ahora en Tunja.

Participante: Bueno pues en mi experiencia y en la etapa de Bogotá, puede observar que el énfasis estuvo caracterizado por el aumento de cargos en la administración, con la salvedad que dichos cargos eran liderados por laicos, y los religiosos fuimos excluidos. Por otra parte, el colegio consiguió mejorar el desempeño integral, dado que aumentó el número de estudiantes y también se logró implementar el modelo del Bachillerato Internacional, sin embargo, sigo pensando que era un liderazgo autoritario y poco distributivo.

En mi etapa del colegio de Tunja, puedo percibir que el liderazgo es más inclusivo dando equilibrio entre miembros de la Congregación y laicos. El colegio de Tunja también se maneja un liderazgo más distributivo que incentiva a cada uno de los miembros de la Institución. Cabe aclarar que el colegio hasta ahora está caminando y es una institución que ha aprendido de la experiencia de Bogotá.

Investigador 1: Vale, gracias, pregunta: ¿Cómo percibe usted la gestión de los líderes de esta institución?

En Bogotá, mi experiencia en cuanto a la gestión de los líderes no es la mejor, ya que, su liderazgo no permitía las sugerencias de las personas que estaban en la situación de las aulas.

En Tunja, la gestión de los líderes es percibida como algo muy bueno, ya que han proporcionado algunos criterios acerca de lo que se espera de un líder; y, en consecuencia, se ha manifestado en una gestión óptima de la

educación de los Clérigos de San Viator y de calidad en nuestras instituciones educativas y veo una equidad en los cargos con respecto a nosotros los religiosos aquí en esta institución que en Bogotá no era tan buena.

Investigador1: Si señor más incluyente diría yo. Siguiendo pregunta: ¿Cómo ha sido la gestión de los líderes que ya no están en la institución?

Participante: Bueno los líderes que ya no están yo la percibo buena y considero que su gestión fue bien y también se evidencio su compromiso y ejemplo dentro de la Institución. Aunque sabemos que cada uno tiene su propio estilo. Pero rescato los compromisos que cada uno tuvo en su momento para sacar adelante sus proyectos, blindar al colegio con cosas buenas, para cumplir con sus objetivos de la institución; pero en el caso de Bogotá su mancha negra el líder anterior fue esa manera autoritaria y poco distributiva, poco participativa, como también de las mismas personas que hacían parte de la institución en su momento y este líder además se aislado de nosotros los religiosos. En general han sido personas que, a su manera, inspiraron procesos de excelencia en el Colegio y trataron de hacer las cosas de la mejor forma.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Quién toma las decisiones principales en esta institución?

Participante: Pues las decisiones principalmente son tomadas por el rector de la institución, pero detrás de él hay todo un grupo de trabajo que le brinda la asesoría adecuada para ir tomando esas decisiones, por lo tanto, se puede decir que como líder el asume la tarea de ejecutar, pero son decisiones pensadas en conjunto.

Investigador 1: Sigue la siguiente pregunta: ¿Cómo es el organigrama de esta institución?

Participante: Bueno el organigrama de lo que yo conozco, sé que está a la cabeza y se encuentra el Padre Provincial con su Consejo Provincial, le sigue el Padre Rector, acompañado de los diversos consejos que le secundan y asesoran, continúa el Padre Vicerrector, bajo sus funciones académicas y administrativas, y las coordinaciones; para un mejor desempeño de la institución todas las gestiones están supeditadas ya sea a rectoría o vicerrectoría.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?

Participante: Bueno tengo entendido que el máximo órgano para la toma de decisiones es el rector, aunque hay un consejo académico, pero este no tiene que ver con las decisiones administrativas que se toman en el colegio, en últimas es el rector el que toma la decisión y su equipo de liderazgo pedagógico como se llama aquí en el colegio, y quien es ese equipo de trabajo, las coordinaciones, el vicerrector y algunas personas de administración.

Investigador 1: Ok, bien por ese lado, nos vamos con la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los canales de comunicación con los líderes en este colegio?

Participante: Bueno pues como en toda parte, en todo órgano o en toda institución siempre hay unos conductos regulares, a pesar de que acá el líder es muy cercano, siempre hay un conducto regular pero los canales de comunicación primero son los jefes de departamento después pasan por las coordinaciones, la vicerrectoría y luego pasa a rectoría.

Investigador 1: Ok. Viene la siguiente pregunta Hno.: Desde su rol docente, ¿cómo observa el impacto de las prácticas del liderazgo directivo de su institución educativa?

Participante: pues yo las observo con un impacto positivo, ya que constantemente, en la institución nos están motivando cada día a ser mejores y se denota la influencia positiva de los líderes haciéndonos caminar a todos por un mismo objetivo. Obviamente este trabajo en conjunto establece nuevos mecanismos, en la adopción de exigencias, en la redistribución de funciones, en el cambio del discurso, en la manera como se asume el carisma congregacional.

Investigador 1: Vamos con la siguiente pregunta la 11: ¿Qué acciones de capacitación permanente ha observado usted en los líderes de su institución?

Participante: Bueno, pues eh. Aquí voy a hablar de Bogotá, pues no conocía de que los líderes se estuvieran capacitando, si estamos hablando propiamente del rector, pues pienso que él tenía sus estudios, su licenciatura, su especialización en el campo administrativo educativo, no sé si tenía su maestría de ahí a allá no conozco si había una capacitación. Aquí en Tunja sí sé que el rector está constantemente preparándose académicamente, como por ejemplo participar en los diferentes encuentros pedagógicos y de liderazgo educativos ofrecidos por la secretaría de

educación de Tunja, participación en los organismos de liderazgo educativo en Tunja o Bogotá, sé que toma las capacitaciones y los cursos ofrecidos por el IB, tiene también su licenciatura, sus postgrados, maestrías, se ve esa capacitación continua.

Investigador 1: Ok, siguiente pregunta: ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo? ¿Por qué?

Participante: Sí, pienso que si hay un apoyo porque el líder siempre está presto a escuchar y tienen en cuenta las opiniones de los docentes, porque constantemente nos encuestan ante alguna situación o implementación de algo nuevo. También se ve como los docentes dan respuesta a los requerimientos de la gestión directiva.

Investigador 1: Ok. Siguiendo pregunta: Desde su perspectiva como docentes ¿De qué manera impacta el liderazgo de los directivos en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?

Participante: Pues pienso que impactan de manera positiva, ya que, es un trabajo en conjunto, y nunca es una imposición, permitiendo siempre la adecuada capacitación. El rector siempre está presto frente a cualquier acontecimiento que suceda en la institución. Siento que la perspectiva es muy buena; sobre el líder cae la responsabilidad de dinamizar la institución ante lo educativo y dar vida al PEI, dando actualidad a todos los procesos educativos.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué características profesionales tienen los líderes de esta institución?

Participante: Bueno pues aparte de sus estudios académicos, pues que tienen que ser licenciados, que tienen que tener una especialización, pues deben tener más que esto una maestría, y sus diferentes capacitaciones en los diferentes ámbitos.

Los líderes de la institución tienen un perfil de competencia organizacional, tienen un alto nivel de estudios y conocimientos pedagógicos, experiencia campo educativo, y su ser humano, con un desarrollo amplio dentro de lo que es la inteligencia emocional.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué virtudes tienen los líderes de la institución?

Participante: Bueno pienso que los líderes son empáticos, sinceros, honestos, creativos, innovadores y visionarios.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué competencias profesionales podrán mejorarse en los líderes directivos de la institución?

Participante: Bueno yo pienso que al momento de tomar las decisiones se trate de abarcar más situaciones, ahondar en ciertos aspectos que tienen que ver con la organización y estar más atentos a las opiniones de todos los miembros de la institución. También un mejor seguimiento al cuerpo docente.

Investigador 1: Bueno la Nro. 17 Con respecto a las características personales ¿En qué aspectos requieren seguir avanzando los líderes?

Participante: Pues yo pienso que un aspecto importante es que sigan por ese camino de seguir con la capacidad de escucha y del trabajo en equipo, delegando funciones para un fin institucional.

Investigador 1: Esta pregunta que es muy importante, Con respecto a la comunicación con los líderes directivos ¿qué aspectos mejoraría?

Participante: Que de pronto en el momento del acercamiento en la comunicación por la cercanía a los líderes se haga más formal y se haga por escrito, porque lo que no se escribe se olvida o no se tiene en cuenta esto a la comunicación con el líder, entonces a la comunicación de los empleados hacia los líderes y viceversa.

Investigador 1: Bueno, vámonos con la siguiente: ¿Qué cambios en la dirección ha experimentado en este colegio?

Participante: Bueno voy a hablar del cambio que tuve entre Bogotá y Tunja, en San Viator Bogotá experimenté un liderazgo más autoritario, que poco escuchaba a sus empleados, un liderazgo que poco distribuía las

funciones, a un liderazgo todo lo contrario en Tunja que delegaba funciones a uno que actualmente escucha y delega funciones para el fin institucional, el bien común.

Investigador 1: Siguiendo pregunta, dice: ¿Cómo ha sido su experiencia en los cambios de dirección que ha tenido el colegio?

Participante: Pues yo digo que la experiencia ha sido muy buena, ya que los cambios son necesarios y cada persona tiene su propio estilo para liderar, y los cambios son necesarios tanto para el que lidera como para la misma institución. También ha sido una experiencia de adaptación, dado que los cambios se han venido dando muy rápidos, pero al mismo tiempo también momentos de preparación para poder afrontar los cambios.

Investigador1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo percibe que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?

Participante: Yo creo que se percibe en el mismo ambiente de trabajo y en la manera como las personas se proyectan de acuerdo a ese liderazgo con los objetivos establecidos se van cumpliendo de una manera natural, las personas se van adaptando a los cambios. El impacto ha sido bueno, porque el colegio tiene dinámicas vivas, discerniente de cada momento que se va dando en las dinámicas educativas y de adaptación.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Participante: Pues yo pienso que política, política no la hay en nuestras instituciones Viatorianas. La política que conozco es que hay un perfil para asumir el liderazgo si lo hay, pero una política lo único que sé es que hay un empalme que se realiza entre el rector saliente y el rector entrante, con el fin de dar seguimientos a los procesos, pero como tal no hay nada establecido como políticas o lineamientos para el proceso de cambio, ni por parte de las instituciones, ni por parte de la Congregación.

Investigador 1: Ok. Muy bien, siguiente pregunta: ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Participante: Bueno, yo entiendo por sostenibilidad en la educación es la debe reflejar la preocupación por una educación de gran calidad que ayude a las personas a entender su realidad, a sentirse parte de la realidad en la que vive y a conocer cómo pueden participar de ella en medio de los procesos educativos. Por lo tanto, el rector debe asegurar la continuidad de los procesos, ya que, no es un colegio nuevo, si hay un cambio de rector o líder, este no va acabar con todo lo que hay, sería desastroso, este debe garantizar y asumir un proceso, que lo que no va bien evaluarlo y mejorarlo y las cosas buenas se mantengan o tomar decisiones en beneficio de la comunidad educativa, recordar que son procesos ya iniciados que va cargado de tradiciones, rasgos característicos y objetivos estratégicos, y obviamente con el carisma viatoriano que identifica los colegios.

Gracias por compartirnos esa concepción. Ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación: La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa

Investigador 1: Siguiendo pregunta Hno.: ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuales ha evidenciado en su institución?

Participante: Pues yo creo que una de las prácticas de sostenibilidad que hay y ahora con el cambio de líder que se efectuó el año pasado en Bogotá de la organización del Bachillerato Internacional y se ha mantenido, dado que permite altos estándares de calidad educativa y se preocupa por el saber, el saber ser y el saber hacer. Y el bilingüismo en el colegio. Pero en general creo que no hay un plan o proyecto estructurado que blinde la sostenibilidad en los colegios.

Investigador 1: Siguiendo pregunta ¿Qué prácticas considera usted que perjudican la sostenibilidad educativa en el momento de cambio de líder?

Participante: Yo pienso que lo perjudica toda la sostenibilidad es que el que asume empieza a hablar mal a desacreditar, a su antecesor. Y no conocer a profundidad las buenas prácticas establecidas por la gestión saliente, esto perjudica demasiado a la institución y la sostenibilidad educativa.

Investigador 1: ¿Cómo considera usted que se pueda realizar un proceso de cambio en la dirección de la institución educativa sin afectar la sostenibilidad de esta?

Participante: Pues yo considero que eso solo se logra implementando unos parámetros, políticas, por parte de la misma institución, que se deje claro desde un principio como se va a realizar ese cambio, cuáles son las políticas que van a llevar ese cambio, y también al mismo tiempo dando paso a personas que tengan las capacidades para asumir el cargo, uno sabe que todos no pueden llegar a ser rector o cumplen con ese perfil; no por el capricho o rosca, pues yo quiero ser rector entonces a mí me ponen de rector, sino esos cargos deben ser asumidos por personas que tengan las capacidades académicas y que tengan ese don de gente, porque si no corre el riesgo de que afecte esa sostenibilidad. También se deben blindar los procesos ya ejecutados del anterior líder o rector y permitiendo buenos empalmes a la hora de los cambios de rector o líder.

Investigador 1: Muy bien mi querido Hno. Hemos terminado, muchas gracias por su tiempo y colaboración con esta investigación. Dios le pague.

Participante: A usted Padre por tenerme en cuenta y poder ayudarme en este tema que nos importa a todos, un abrazo, Chao.

Anexo M Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Docente 3)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de Investigación:

LIDERAZGO PARA LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN: APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #1

Fecha: 27 de marzo de 2021 – 3:00 p.m.

Lugar: Colegio San Viator - Tunja

Participante: León # 1

Antigüedad en la institución: 8 años

Funciones: Docente de ERE, integrante del equipo de pastoral Viatoriana.

Investigador 1: Vamos a empezar entonces ¿ya?

Investigador 1: Hno. Buenas tardes.

Participante: Buenas tardes, Padre.

Investigador 1: Este es el protocolo de entrevistas a profundidad para los docentes del colegio San Viator de Bogotá y Tunja. El objetivo de este trabajo y por el cual se realiza esta entrevista es el de recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad. Pues como he dicho nuevamente la entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad, tanto en los colegios San Viator como en el Liceo Moderno Walt Whitman. Por eso escogimos participantes de la comunidad educativa como son los directivos y los docentes de las diferentes instituciones mencionadas. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión y cargo. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Participante: Estoy de acuerdo con ello.

Investigador 1: Entonces mi querido Hno. Son varias preguntas, (risas y caras), entonces arranquemos, la primera pregunta, espere obviamente pregunto diciéndonos ¿cuál es su nombre?

Participante: Mi nombre es el Hno. León # 1.

Investigador 1: Bueno la pregunta primera ahora si es ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Participante: Yo Considero que el liderazgo directivo en una institución educativa es el conjunto de las acciones o estrategias, como decirlo (risas)...que están encaminadas al mejor desempeño de nuestros colegios, por tanto ésta gestión está relacionada no solo con lo administrativo sino también con la promoción del personal. Eso es.

Investigador 1: Vamos con la segunda pregunta, ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes de su institución?

Participante: Pues pienso que el aspecto humano es muy importante, la cercanía con los colaboradores, pero también con los clientes, ya sea padres de familia, estudiantes, el aspecto humano es importantes, pero también la capacidad para trazar metas de alguna manera la capacidad para perfilar a las personas, cualidades de cada uno de ellas que pueden ayudar a la institución, en sí la labor de cada uno de ellos es proyectiva, en cuanto tienen presente el futuro de la institución y su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Su gestión tiene en cuenta el hecho de tener presente las circunstancias que les rodea. Es una gestión que tiene en cuenta el desarrollo integral de la institución. Es una constante la preocupación por la vida y desarrollo del personal.

Investigador 1: Ok. Bueno la que sigue ¿Qué estilo de liderazgo ha percibido usted en el colegio a lo largo de su historia?

Participante: Creo que hemos pasado por varios escenarios, porque en algunos momentos dadas las circunstancias ser muy directivos, autoritarios no, frente a varias problemáticas de la institución en el caso de Tunja. Pero también ha habido momentos de alguna manera colegiales porque se tiene en cuenta pues el querer de los demás directivos.

Si se habla del liderazgo del colegio de Tunja, pues a partir de los aprendizajes del colegio de Bogotá, de alguna manera se han evitado algunos de estos vicios (como la auto referencialidad o la exclusión de los miembros de la Congregación). Sin embargo, es una gestión que se ha tenido que adaptar a las circunstancias concretas de un colegio que está iniciando, y que le tocó dar respuestas concretas en situaciones nuevas.

Investigador 1: Pero Hermano esto con referencia a Tunja, pero si hablamos del Colegio de Bogotá, sumercé que ha tenido esa experiencia de estar en ambos colegios ¿qué podría decir a esto?

Participante: Por un lado en Bogotá, en algunos momentos si fue muy directivo, en el caso mío como Jefe del Dpto. de ERE e integrante del equipo de pastoral, la dirección actuaba, mandaba y uno ejecutaba y ya, no se tenía en cuenta la opinión, y la gestión que llevaba a cabo uno; a mí me parece que es esencial el tener presente la opinión de los demás y más en que uno es religioso que comparte el carisma de la comunidad sino se tiene en cuenta de aquellos que son propietarios es un problema; bajo el mandato de uno de los rectores, de alguna manera estuvo caracterizado por la auto referencialidad y la exclusión de personas de la congregación en el liderazgo del colegio.

Investigador: Perdón, pero me surge otra pregunta dentro de esta gran pregunta, usted habla de liderazgo directivo, entonces ¿qué entiende por este estilo de liderazgo?

Participante: Ah ok, de alguna manera lo puedo comprender donde se marca la autoridad frente a algo, porque obviamente la gestión directiva el sentido normal del término es dirigir todo, pero con lo que he dicho hace un momento es tomar las riendas frente a una situación y actuar incluso contra el parecer de algunos otros en la institución, pues eso se ha hecho a veces.

Sin embargo, se percibió el aumento exponencial de cargos en la administración (liderados por personal laico); de otra parte, este liderazgo mejoró en una buena medida el desempeño integral del Colegio, ya sea por el aumento de estudiantes o por la adquisición de los programas del Bachillerato Internacional.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo percibe usted la gestión de los líderes de esta institución?

Participante: A mí me parece que ha sido en general buena y que ha ido evolucionando en el tiempo, en el caso del Colegio de Tunja a lo largo de estos casi 5 años en los que estamos acá. Y digo que ha evolucionado porque de alguna manera tenemos datos que nos ayudan para hacer una gestión adecuada, por ejemplo, cuando llegamos aquí actuábamos sin una experiencia previa estando en esta situación, en estos momentos tenemos datos y material para comparación, tenemos relaciones con personas y distintas instituciones, que nos impulsa a ser mejores entre las instituciones educativas en Tunja y el cual el liderazgo se ha hecho bien. En Tunja, el liderazgo y su gestión de estas personas permiten cercanía e incluso la crítica constructiva del personal a su cargo. Es una labor que tiene presente las metas, así las labores cotidianas están encaminada a tal fin. Y la capacidad para responder a las situaciones imprevistas.

Investigador 1: Bueno, pero en el Colegio San Viator en Bogotá que como sería querido Hno. Como ha percibido esa gestión allí.

Participante: Pienso que... respecto a Bogotá es buena en general, pues son personas que tienen experiencia y han hecho algo importante por la institución; pero de alguna manera como lo dije atrás hace un rato con otra pregunta, se tiende a excluir a los que deben de alguna manera vinculados con este tema dentro de la Congregación, como la de aquellos que aunque lideraban no permitían las sugerencias de alguien que estaba en la situación concreta de las aulas., la idea no es que unos manden y otros obedezcan, a la larga se necesita que todos los hermanos aprendamos a cómo llevar adelante la gestión de nuestras instituciones. En pocas palabras el modelo del Colegio de Bogotá es cierto que no incluye a los demás y el liderazgo no solo se debe pensar que una persona solo se va a perpetuar siempre allí, sino que se debe vincular también a otras personas y directamente a aquellos que llevamos ese nombre y ese apellido de Clérigos de San Viator.

Investigador 1: Bueno vamos pues con la otra pregunta: ¿Cómo ha sido la gestión de los líderes que ya no están en la institución?

Participante: No pues, yo pienso que en general es una gestión buena, humanamente sabemos que las personas tienen sus cosas, sus particularidades, pero, pero en medio de todo eso se han esforzado por llevar adelante esa gestión. En el Colegio de Bogotá, por mi experiencia carecen de cosas como el vincular a otras personas, a veces simplemente actuar por afinidades, por cercanías, pero se nota que fueron personas que trataron de proyectar al colegio, ya sea por generar cohesión con los empleados, por asumir programas que nos ayudarán a seguir adelante con la institución. Y en el colegio de Tunja ha sido una labor que yo creo que han hecho a conciencia y supongo que, con buena intención, porque se percibía el arrojo de sus metas y acciones. De alguna manera, han sido personas que, a su manera, inspiraron procesos de excelencia en el Colegio.

Investigador 1: La que sigue, la pregunta: ¿Quién toma las decisiones principales en esta institución?

Participante: Ok. Depende el tipo de decisión que se asuma, si son decisiones que conciernen directamente al colegio y de fondo es el Consejo directivo, pero obviamente uno sabe que los líderes constantes en la institución y que están frenteando las situaciones son el Padre Rector y bajo la particularidad del colegio de Tunja el padre Vicerrector, ellos son a larga son los que toman las decisiones importantes y secundados por los consejos correspondientes dentro de la institución. Recordar que el Consejo directivo es el que le da valor jurídico a todas las decisiones que se tomen o se quieran tomar.

Investigador 1: Va la otra pregunta: ¿Cómo es el organigrama de esta institución?

Participante: A la cabeza de nuestro organigrama se encuentra el Consejo Provincial, le sigue el Padre Rector, acompañado de los diversos consejos que le secundan y asesoran, continúa el Padre Vicerrector, bajo sus funciones académicas y administrativas. Para un mejor desempeño de la institución todas las gestiones están supeditadas ya sea a rectoría o vicerrectoría. Algunos elementos están unidos a la rectoría o a la vicerrectoría para que así funcionen mejor los procesos educativos en la institución.

Investigador 1: Siguiendo ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?

Participante: Ok, está el Consejo directivo, que está conformado por el Rector, Vicerrector, Coordinaciones, representante de docentes, representante del consejo de Padres, representante de estudiantes, representante de la Congregación, representante de los egresados y representante del sector comercial.

Investigador 1: ¿Cuáles son los canales de comunicación con los líderes en este colegio?

Participante: Ok. Espero entender bien, hay un conducto regular que rige en el colegio, frente a cualquier inconformidad por parte de los padres de familia se dirige si es el caso al que tiene la gestión inmediata y va escalando poco a poco, si es un problema con un hijo, el padre de familia se dirige al profesor respectivo, y sino al director de grupo, y si no al coordinador de la sección, y si no al coordinador académico, y si no al vicerrector y por último al rector. Pero eso no excluye que si quiero dialogar con alguno de ellos no lo pueda hacer y pedir la cita para el encuentro respectivo. Con respecto a la gestión administrativa o servicios generales las personas lo pueden hacer por medio de unos canales de comunicación virtual, telefónicamente los padres de familia, estudiantes puede comunicarse libremente con los líderes de cada proceso. Obviamente se privilegia que cada quien le reporte a la gestión con la que se quiere comunicar. Pero en cualquier caso las personas pueden hablar con los líderes, ya sea por medio de los canales oficiales establecidos (cibercolegios, solicitud telefónica de citas) o por la presencia personal en el Colegio.

Investigador 1: Vale... Desde su rol docente, ¿cómo observa el impacto de las prácticas del liderazgo directivo de su institución educativa?

Participante: Pues pienso que...ok. pues el papel que tome las directivas esto me afecta a mi como docente o como coordinador, es más ni si quiera es por las decisiones que tome el directivo, sino por las mismas actitudes que eso lo afecta a uno, porque es la percepción que tiene la gente del directivo, de eso depende el papel que uno deba tomar, por ejemplo: si un directivo se muestra autoritario frente algunas cosas de esa misma manera lo van a percibir en este caso los padres de familias, y a uno le toca afrontar y asumir algunas actitudes similares a esa; la misma cosa, si el directivo es distante y de alguna manera lo repercute a uno y si está lleno de beneplácitos hacia la gente, lo mismo intenta tener un rol más justo eso repercute en la labor del docente o en el directivo docente, pues por la misma lectura que hace la gente.

Si no hay criterios claros por parte de las directivas la gente percibe eso fácilmente, si se cambia decisiones de un momento a otro, eso trasciende en el resto, pero cuando la gente percibe que las cosas están organizadas, que todo marcha bien, que se le da solución rápido y coherente a las situaciones, de esa manera se puede trabajar mucho mejor. En general repercuten directamente porque cualquier decisión, tiene que ver con lo que hacemos los docentes e incluso una interpretación errónea de las mismas tiene consecuencias en el trabajo con los estudiantes y padres de familia. Obviamente las decisiones de la dirección se evidencian en el establecimiento de nuevos mecanismos, en la adopción de exigencias, en la redistribución de funciones, en el cambio del discurso, en la manera como se asume el carisma congregacional.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué acciones de capacitación permanente ha observado usted en los líderes de su institución?

Participante: Ah... ok. Constantemente el colegio está vinculado o los directivos a los órganos gubernamentales del gobierno de cada ciudad (Bogotá, Tunja) en lo educativo. confederados Vinculados a Conaced, CIEC, IB y participan en los encuentros; además se sientan con los iguales para mirar los desafíos de la educación y así poder innovar en estos tiempos. En general hay participación de los directivos en los diferentes organismos de liderazgo directivo educativo y continuar estudios de postgrado en diversas universidades afines al perfil educativo directivo de nuestras instituciones educativas Viatorianas.

Investigador 1: ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo? ¿Por qué?

Participante: De nuevo me repite la pregunta.

Investigador 1: Claro, vale ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo? ¿Por qué?

Yo creo que si hay apoyo, porque la gente es escuchada, ese es el elemento importante, y se intenta ser objetivos frente a las situaciones que viven los docentes, si, y de alguna manera esto permite que la gente acoja las invitaciones, las exhortaciones que se le hacen en este campo; aunque hay personas que no están en esa sintonía a favor de algo, pero la mayoría de los docentes si escuchan a aquello que se les dice, y se identifican con la institución, con el carisma de la congregación, con los derroteros que mantiene la institución, creo que otro elemento importante y es un indicador es que la gente aporta para mejorar las dinámicas que se llevan a cabo dentro del colegio, es algo que he percibido. En resumen, sí, porque la labor del líder ha promovido a los docentes. Se percibe como los profesores dan respuesta a los requerimientos de la gestión directiva.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Desde su perspectiva como docente ¿De qué manera impacta el liderazgo de los directivos en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?

Participante: Bien, pues...Yo creo que una cosa esencial de aquí, es que las personas están siendo capacitadas frente a todo lo que nosotros vivimos dentro de la institución. Las personas se les perfilan, que de alguna manera se sabe cómo o cuales son las cosas que pueden ellos interactuar de la mejor manera. Entonces aquí el rol del directivo no es solo ver al docente como un empleado más, sino verlo desde un papel de agente creativo, como aquel que puede aportar más a la institución, como aquel que puede mejorar procesos, bueno eso. También el líder tiene la responsabilidad de concretizar el amplio espectro de la educación en la institución, así tiene la capacidad para fijar metas, para motivar a la comunidad educativa, para darle vida al PEI, para “actualizar” la vivencia del carisma en el Colegio, para guiar y evaluar los diversos procesos de la institución.

Investigador 1: ¿Qué características profesionales tienen los líderes de esta institución?

Participante: Pues son personas formadas, que a primera vista puede uno ver que se han esforzado en su formación académica en primer momento; pero también son personas comprometidas y eso uno lo ve con todos los esfuerzos que se han llevado a cabo; que saben comunicarse, buenos comunicadores, que están cercanos a la realidad de los empleados. Hay algo que se puede percibir que han sabido actuar frente a las realidades que tenemos en colegio, frente a los problemas ha sabido de alguna manera anticiparse o prever algunas cosas.

En pocas palabras son personas bien preparadas, con altas capacidades humanas, con sentido de pertenencia, con capacidad de seguimiento de los procesos, con capacidad de escucha y de resolución de conflictos.

Investigador 1: Siguiendo: ¿Qué virtudes tienen los líderes de la institución?

Participante: Ok. No se valen las virtudes teologales, fe, esperanza y caridad (ja, ja, ja, risas).

Investigador 1: (Ja, ja, ja risas) Si a parte de esas...

Participante: Son personas justas, prudentes, pero en medio de esa prudencia una virtud de líder es saber tomar riesgos, saber leer la realidad, tomar el desafío, un líder sabe compartir sus secretos no sé, pero un líder también sabe delegar, escuchar, compartir el liderazgo frente a esto, así sea en cosas pequeñas implica que la gente va reconociendo poco a poco quien es el que lleva las riendas en esta caso en las instituciones educativas nuestras, puesto que de alguna manera esto es importante porque cuando haya que rotar los impactos no van a ser tan fuertes. En suma, son personas ubicadas en la realidad pero que establecen metas que motivan al resto, son personas motivadoras. Ya que los líderes son empáticos, sinceros y honestos.

Investigador 1: ¿Qué competencias profesionales podrán mejorarse en los líderes directivos de la institución?

Participante: ¿Qué competencias? Obviamente hay que aumentar muchas otras cosas, por ejemplo: intentar mejorar la formación profesional de los profesores, aunque los procesos de selección del personal son buenos, es una cosa que la que se necesita mantenernos y mejorar; porque muchas veces los procesos que nosotros intentamos llevar adelante, los empleados nos los echan para abajo, si entonces... esto es quizás una dificultad que el líder debe tener presente, otra es los procesos de evaluación de las diversas gestiones que están en el colegio, pues no solo se compilen en el papel sino que de alguna manera eso que yo percibo allí se vea y los demás lo vean que repercuten en la vida del colegio, eso es como la coherencia entre la recolección de la información y algunas acciones que se tomen en la institución.

Otra que la toma de decisiones trate de tener en cuenta un mayor espectro de situaciones y opiniones para evitar caer en subjetivismos. Y creo que por último la exigencia y mayor seguimiento de las acciones de los docentes, porque gracias a esto, muchas veces se echa a perder las buenas iniciativas de la dirección.

Investigador 1: Con respecto a las características personales ¿En qué aspectos requieren seguir avanzando los líderes?

Participante: Ok. Yo creo que, en la constancia de procesos, esto es algo importante y se requiere que las buenas ideas estén no solo en la cabeza del líder, sino que hayan estrategias para que la gente las conozca y aporte frente a esas estrategias. También en algún momento los canales de comunicación y de discernimiento en cuanto a la información es una cosa en donde se tiene que trabajar constantemente en ellos, supongo que todas las instituciones deben hacerlo. Además, deben seguir trabajando en una cercanía efectiva/ afectiva con los empleados de la institución.

Investigador 1: Con respecto a la comunicación con los líderes directivos ¿qué aspectos mejoraría?

Participante: Ya. que aspectos de la comunicación, yo pienso que los canales de comunicación son buenos, pero en que de alguna manera si debería de haber un mecanismo adecuado para que la información fuese más subjetiva, eso creo que es importante frente a esto. Dentro de los años que llevo acá se ha visto que esto ha tenido que mejorar necesariamente, porque el colegio ha ido creciendo el colegio y se ha tenido que innovar en todo lo que respecta a los canales de comunicación, por eso se necesitan que aquellas personas que estén al frente o en medio de estos canales o líderes sean personas que den la información verídica y sean leales a la institución y a los líderes y no alteren lo que se quiere comunicar. Asimismo, que se escuche de una mejor manera a los diversos actores de los conflictos que se pueden presentar, para tener una mejor perspectiva y apoyar en lo que se necesite.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Qué cambios en la dirección ha experimentado en este colegio?

Participante: Aunque somos los mismos religiosos y estamos cortados todos bajo el mismo carisma, cada persona cuando llega le da un en la dirección absolutamente distinta a esto, puede ser que el organigrama siga siendo el mismo, que los flujos de información entre una y otra gestión sigan siendo los mismos, pero a larga cada uno le da su matiz particular. Por ejemplo: el rector del 2009 al 2012 en Bogotá era más cercano a la gente, escuchaba al personal, a los padres de familia, incluso a los niños; pero con el rector siguiente y hasta el año pasado la dirección era totalmente diferente y se resalta su capacidad gerencial, pero quizá muy vertical, pero si es absolutamente distinta, y también ahora como lo asume el rector actual. Veo que cada uno le trata de dar su particularidad. Y si pensamos en Tunja como tal se ha cambiado muchas cosas, aunque el rector ha sido el mismo y el resto de directivos han sido los mismos, en cuanto a que la comprensión de la realidad ha sido más paulatina, progresiva y eso ha ayudado a mejorar las cosas, a tener en cuenta el valor de los empleados, pero también a no delegar tanto a ellos, pero en algunos momentos ha sido de bastante adaptación, cosa lógica en una institución que está caminando desde hace cinco años que llevábamos. De otra parte, al inicio estaba la sombra del Colegio anterior (Cristo Rey) de tal manera que era difícil actuar autónomamente no por su intervención sino por el imaginario que residía en la mente de las personas. Y también las metas del Colegio, se han afianzado de una mejor manera, siendo más concretas y con planes de acción. La adopción del modelo EFQM y del IB, ha llevado a la exigencia de cada una de las gestiones para lograr las metas institucionales, tanto en Bogotá como en Tunja.

Investigador 1: ¿Cómo ha sido su experiencia en los cambios de dirección que ha tenido el colegio?

Participante: Ok. Pues en Bogotá, cuando yo llegue al colegio estaba como profesor de ERE, pue dada mi experiencia, luego después llevo nuevamente al colegio después del noviciado y está un nuevo rector y asumo un rol

diferente que nunca había tenido como es ser Jefe de Departamento y eso fue una cuestión súper innovadora para mí, pero también fue someterme a la dirección del colegio a todo esto que implicaba obedecer, hacer caso, que muchas veces no se tuviera en cuenta mi opinión, entonces era como hacer de peón frente a muchas cosas. Y esto es muchas veces desmotivante tanto para uno como para el equipo que uno está liderando. Cuando llego a Tunja, pues me toca asumir el papel de ser directivo, ser docente y hacer una cosa y otra, pero obviamente es distinto porque se tiene en cuenta lo que uno opinaba y lo que uno podía aportar, eso no quiere decir que siempre se me aprobara todo; porque no creo que sería una buena dirección si a uno siempre le dicen que sí. Pues mi papel ha sido de adaptación, de aprendizaje y también de proyección porque lo lleva a uno a ser más consciente de lo que puede hacer y no puede hacer. Además, en muchas ocasiones han sido cambios rápidos que han exigido el acople de la propia persona a procesos que en algún momento lo pueden desestabilizar a uno. Aunque hay momento de capacitación, el hecho de asumir nuevas perspectivas lo somete a uno a pequeños momentos de crisis.

Investigador 1: ¿Cómo percibe que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?

Participante: Pues yo creo que los cambios de la dirección, ah listo..., una cosa es que estos cambios que se han dado ya sea bajo el mismo mandato u otro mandato, es que la gente que se acerca a nuestros colegios perciben de alguna manera la novedad, y esto es bueno porque ven que el colegio no es como estático, que se queda en lo mismo, que no se innova, los cambios de orientación son buenos porque son un remesón y ayuda a que fluyan las cosas como a meterle sangre nueva a esto, pero también esto cambio de paradigma también afectan a las personas, a los empleados, porque les toca adaptarse que llegó tal persona y a él le gusta de tal manera, tampoco puede ser de esa manera, siempre hay que mantener un equilibrio entre las dos cosas, porque hay unas esencias que no se pueden cambiar, pero también está el elemento importante que cuando llegue alguien bajo su liderazgo se deben hacer las cosas de determinada manera que no van a cabar con el colegio, pero si ayudan a fijar horizontes que son necesarios. Ha habido una reasignación evidenciable de funciones de algunos funcionarios. Sin embargo, los comunicados de los padres de familia han sido positivos frente al cambio de las dinámicas, porque hacen ver al colegio como un cuerpo vivo en el que es valedera la voz de todos, obviamente con el respectivo discernimiento de la información.

Investigador 1: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Participante: Bueno padre en este caso lo que yo conozco más es cuando este colegio se llamaba de otra manera Cristo Rey, yo participe de estos procesos y este se llamaba proceso de empalme, la estrategia fue básicamente desde septiembre de ese año (2016) se realizaron una serie de reuniones con el personal directivo del colegio, con estudiantes, con padres de familia en donde se informaba acerca del cambio entre una institución y la otra, y esto fue absolutamente necesaria para dar a entender lo que hasta ese momento lo que había sido la institución antigua y lo que nosotros íbamos a comenzar a hacer, pues hasta este momento en cuanto el cambio de dirección del SanViator Tunja.

En Bogotá, frente a políticas sobre eso supongo que hay reuniones de empalme para dialogar sobre lo que se está haciendo, la gestión y procesos entre uno y otro rector, pues no está claro realmente este proceso en la congregación y en los colegios Viatorianos. Igualmente, considero que hay momentos de empalme en el que el líder saliente y entrante tienen la posibilidad de compartir proyectos e información para la continuación de los procesos institucionales, es así como deber o debería ser.

Investigador 1: Siguiendo pregunta ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Participante: Pues bien, yo entiendo como sostenibilidad la capacidad que tiene una institución para proyectarse en el futuro, sí. Para perpetuar una serie de valores o de acciones que son características en esa institución. En nuestro caso el carisma que hemos recibido, los principios educativos que recibimos que nos da el MEN, el ser mismo de la educación, pero también las iniciativas propias que tenemos, en este caso sería una educación de calidad y obviamente una educación de calidad debe estar bajo el líder que sea, una buena gestión del personal. En fin, la sostenibilidad en este campo se relaciona con la continuidad de la institución a lo largo del tiempo, porque no se trata de que con el cambio de dirección se va a iniciar un nuevo colegio, sino de la continuidad del ser propio del colegio, con su tradición, rasgos característicos y objetivos estratégicos, y obviamente con el cariz que cada líder le imprime a la misma durante su mandato.

Investigador 1: ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuales ha evidenciado en su institución?

Participante: Bien, pues la carta magna del colegio es el PEI, entonces que se supone que bajo esto nos estamos orientando, eso en concreto como se ve, que la sostenibilidad no es un elemento exclusivo de los directivos o de los docentes directivos, sino es algo que se debe comentar con la gente. Las campañas de divulgación de la información debe estar allí dentro de las prácticas de sostenibilidad, hablando y haciendo participe a la gente del por ejemplo: del IB, del programa de ciencia, del programa de Bilingüismo del colegio y demás cosas, creo que de alguna manera todo esto no quede en el papel y ayudan a ser sostenible la institución, otra práctica de sostenibilidad es los convenios interinstitucionales, otra práctica es invitar a que otros actores participen de lo que hace la institución. Pue como lo dije antes no creo que exista un mecanismo explícito de sostenibilidad. Lo que hay es más bien prácticas informales al respecto, como el hecho de que alguien que trabaja en el Colegio conoce las dinámicas del mismo y las puede replicar en un futuro. O el hecho de consignar los planes inmediatos por escrito, pero no hay una práctica de tipo obligante que fije estrategias, existe más bien la prudencia de quien asume un cargo.

Investigador 1: Siguiente: ¿Qué prácticas considera usted que perjudican la sostenibilidad educativa en el momento del cambio de líder?

Participante: Bueno, una es que el líder que sale crea que sus ideas han muerto, eso me parece que es desastroso y no solo que se quede in pectore, sino que se lo transmita a la gente, porque es contagiar de pesimismo a todos lo demás, y la otra es que el nuevo líder que llega piense que todo lo bueno va a ocurrir con él y eso tampoco es así. Creo que lo que hay que tener en cuenta son los grandes avances que han tenido los diversos líderes anteriores porque han sido mucho, los programas, la promoción de la gente, la educación integral de los estudiantes; también otra cosa es ver esto como una carrera de prestigio, como una especie de guerra de egos y esto no puede ser así, y más porque esto no es una multinacional, no es un empresa común y corriente, estamos hablando de una obra apostólica que claro debe producir, pero la diferencia es que forma y enseña a ser mejores personas, y perjudica bastante la no comunicación, la de no hacer empalmes, pienso que es tremendo y también hacer partícipes de esos complejos que se tiene a los mismo empleados, eso no es bueno sabemos que son importantes para nosotros pero no tenemos que contagiarlos de esas prácticas. No hay un mecanismo adecuado y derroteros claros a lo largo del tiempo, se suponen que hay, pero no está escrito en ningún lado, por ejemplo: nuestro colegio va a crecer económicamente, pero no están claros. Otra práctica es que no se debe tener el desprecio por el trabajo de quien le antecedió. Hablar mal de la gestión del líder y del equipo precedente. La influencia del líder anterior durante la nueva gestión y por último no conocer a profundidad las buenas prácticas establecidas por la gestión saliente.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Cómo considera usted que se pueda realizar un proceso de cambio en la dirección de la institución educativa sin afectar la sostenibilidad de esta?

Participante: Pues, una cosa es que primero el liderazgo que ha asumido ese líder que deja el cargo es un liderazgo colegiado, de alguna manera haya compartido con otros; dos que haya tiempo suficiente para compartir la información en donde no solo el rector sino las personas que estuvieron en el equipo de liderazgo tenga la gentileza de decir, contar y dar la información de lo que han estado trabajando por la institución y tres, el empalme que no solo es recibir cosas buenas, sino también recibir problemas; entonces que hayan claridad frente a procesos que se estaban llevando a cabo, claridad hacia el futuro, es decir, que sea un proceso súper sincero y transparente frente a lo que se está viviendo. Que también el que llegue tenga la humildad necesaria para acoger lo que el otro ha hecho, y que de a entender cuáles son sus intenciones con la institución educativa. Reitero que es importante en este punto, una primera estrategia es que haya tiempo suficiente para los procesos de empalme, para que el equipo que llegue se entere de los logros de la administración saliente y puede comprender de una mejor manera los desafíos que le esperan a su gestión.

Investigador 1: Bueno mi querido Hno. León muchas gracias por su tiempo y ya terminamos esta entrevista, Dios le pague.

Participante: Con mucho gusto padre.

Anexo N. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Docente 4)



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Proyecto de Investigación:**

**LIDERAZGO PARA LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN: APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #7**Fecha:** 9 de abril de 2021 – 2:30 p.m.**Lugar:** Colegio San Viator – Bogotá.**Participante:** Leona # 7**Antigüedad en la institución:** 30 años.**Funciones:** Docente y Jefe del Departamento de Matemáticas y Física.**Investigador 1:** Vamos a empezar....**Investigador 1:** Buenas tardes mí apreciada Leoncita.**Participante:** Buenas tardes querido Padre.

Investigador 1: Este es el protocolo de entrevistas a profundidad para los docentes del colegio San Viator de Bogotá y Tunja. El objetivo de este trabajo y por el cual se realiza esta entrevista es el de recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad. Pues como he dicho nuevamente la entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad, tanto en los colegios San Viator como en el Liceo Moderno Walt Whitman. Por eso escogimos participantes de la comunidad educativa como son los directivos y los docentes de las diferentes instituciones mencionadas. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión y cargo. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Participante: Estoy de acuerdo con ello.

Investigador 1: Entonces mi querida profesora arranquemos, la primera pregunta, espere obviamente pregunto diciéndonos ¿cuál es su nombre?

Participante: Mi nombre es.... Leoncita # 7.

Investigador 1: Bueno la pregunta primera ahora si es ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Participante: Como grupo de personas que inspiran a la comunidad a conseguir objetivos y metas que lleven a la institución al mejoramiento continuo, nos proporcionan dirección y las herramientas que se necesiten para hacer realidad los proyectos.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes de su institución?

Participante: Creo que las características son: Conocimiento de la institución, habilidades de comunicación, Visualizar el futuro, Tener objetivos claros, Perseverancia, Generación de compromiso, Colaborativo y Conciliadores.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué estilo de liderazgo ha percibido usted en el colegio a lo largo de su historia?

Participante: Durante los 30 años en el colegio he podido percibir diferentes estilos como: -**Afiliativo:** crea armonía y construye lazos emocionales con las personas. - **Visionario y autoritario:** exige cumplimiento inmediato de las tareas. -**Ejemplar:** espera excelencia y autonomía en el desarrollo. Confianza en sus empleados y autonomía. - **Orientativo:** Moviliza a las personas hacia un objetivo claro.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo percibe usted la gestión de los líderes de esta institución?

Participante: La gestión de esta administración lleva poco tiempo, lo cual hace difícil contestar la pregunta; sin embargo, se nota un querer continuar y mejorar los proyectos ya establecidos en la institución y darle un nuevo aire a la parte de formación en la fe, los valores cristianos y los valores institucionales.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo ha sido la gestión de los líderes que ya no están en la institución?

Participante: Buena, pues cada uno de ellos en su momento ha permitido que el colegio esté en una constante dinámica de crecimiento, obviamente con aciertos y desaciertos. (Muchos cambios en corto tiempo, no se ha actualizado el PEI y algunos requerimientos institucionales y nacionales lo cual puede ocasionar la pérdida de información).

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Quién toma las decisiones principales en esta institución?

Participante: El rector, aunque hay un consejo directivo, pero entiendo que este es consultivo para tomar las decisiones de la institución.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo es el organigrama de esta institución?

Participante: El organigrama es el siguiente: Rector, coordinador académico, coordinadores de sección y colaboradores IB, liderazgo pedagógico, comunidad educativa: docentes, estudiantes, consejo directivo, padres de familia, administración, comités.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?

Participante: Es el Consejo directivo: conformado por el Rector, representantes de profesores (primaria y bachillerato), padres de familia, consejo estudiantil, exalumnos, sector productivo y un representante de la Congregación religiosa. Teniendo en cuenta que el máximo órgano es el rector, como ya lo dije el consejo directivo en el Colegio San Viator es consultivo.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cuáles son los canales de comunicación con los líderes en este colegio?

Participante: Son dialogo directo con ellos y las plataformas del colegio: correo institucional, Plataforma Phidias, grupos de WhatsApp de las diferentes secciones.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Desde su rol docente, ¿cómo observa el impacto de las prácticas del liderazgo directivo de su institución educativa?

Participante: Es un impacto positivo, pues generan en el personal identidad, fraternidad y trascendencia en la mayoría de los colaboradores de la institución, además que el colegio ha evolucionado en gran medida su oferta educativa.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué acciones de capacitación permanente ha observado usted en los líderes de su institución?

Participante: Se observa preparación de estudiar, permanentemente, para los cargos directivos y para hacerlo de manera eficiente. Por convicción y por qué la comunidad religiosa también los apoya en la formación y capacitación.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo? ¿Por qué?

Participante: Sí. En gran medida los docentes que laboramos en la institución nos apropiamos de las políticas y lineamientos dados por la dirección, con dedicación, compromiso y responsabilidad, y se hacen aportes cuando se requieren. Cumpliendo con toda la dedicación, compromiso y responsabilidad.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Desde su perspectiva como docentes ¿De qué manera impacta el liderazgo de los directivos en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?

Participante: Puedo decir que impacta a nivel organizacional, trabajo en equipo, motivación, mejora de habilidades, mejor desempeño docente y un liderazgo claro.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué características profesionales tienen los líderes de esta institución?

Participante: Tienen disciplina, crecimiento personal, alto nivel de comunicación y mejora continua, tienen estudios, innovación y además identidad institucional.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué virtudes tienen los líderes de la institución?

Participante: Primordialmente la fe en Dios es el eje central de los líderes en esta institución. La presente administración se caracteriza por la humildad, comunicación, compromiso, carisma y solución de problemas. También el de aceptar que hay fortalezas y debilidades; como visión para el desempeño en la institución educativa.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué competencias profesionales podrán mejorarse en los líderes directivos de la institución?

Participante: La comunicación, manejo del tiempo en la planificación y organización de algunas actividades; la creatividad, no dejar de estudiar y actualizarse continuamente.

Investigador 1: Siguiendo pregunta profesora: Con respecto a las características personales ¿En qué aspectos requieren seguir avanzando los líderes?

Participante: En el manejo de conflictos, la comunicación, la paciencia y el manejo del tiempo.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Con respecto a la comunicación con los líderes directivos ¿qué aspectos mejoraría?

Participante: Los tiempos de respuesta a las diferentes situaciones que se presentan. En los distintos líderes, digamos de segunda línea como coordinadores de secciones, la asertividad. Además, siempre tener la buena comunicación por parte del rector.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué cambios en la dirección ha experimentado en este colegio?

Participante: Aquí puedo decir que en cambio de Colegio masculino a mixto, bilingüismo, bachillerato internacional (IB), cambio de calendario B y un cambio constante de profesores, jornada laboral (primero era de 6:30 am hasta las 2:10 pm, todo el colegio), ahora vamos a el horario hasta las 4:00 p.m. Asimismo los diferentes estilos de liderazgo y por supuesto en tecnologías en la institución.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo ha sido su experiencia en los cambios de dirección que ha tenido el colegio?

Participante: Los cambios han ocurrido en un corto periodo de tiempo (6 años), estos cambios han ocasionado una exigencia fuerte en los docentes (actualización permanente, jornada laboral) para poder cumplir con los requerimientos exigidos. Y personalmente, crecer inmensamente me ha permitido el colegio y adaptarme a las transformaciones en todo.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo percibe que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?

Participante: Como todo cambio en un principio estrés, preocupación por cumplir con los nuevos objetivos. A mediano y largo plazo sin duda el impacto es positivo.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Participante: No conozco ninguna, y hasta el momento no hay políticas o lineamientos que indiquen este proceso para el cambio de líder o rector en colegio San Viator.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Participante: Es mantener la esencia de la institución, adaptarse a los cambios y estar abiertos a los nuevos retos que se plantean en la educación a nivel nacional y mundial.

Gracias por compartirnos esa concepción. Ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación: La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuáles ha evidenciado?

Participante: Estas he podido evidenciar en nuestro colegio: En lo **Institucional:** Apoyo de la comunidad para cumplir con las metas que se proponen. En lo **Financiero:** Analizar la situación económica de toda la institución. En lo **Ambiental:** Mejorar las condiciones y el aprovechamiento de los recursos naturales. En lo que respecta la **Tecnológica:** Actualización constante y en lo **Social:** Programa de becas para apoyar a familias de bajos recursos económicos.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué prácticas considera usted que perjudican la sostenibilidad educativa en el momento de cambio de líder?

Participante: Pienso que la recarga laboral (sostenibilidad educativa, no con el cambio de líder) por toma de decisiones. Además, en la estabilidad laboral lo que tiene que ver con el cambio de líderes directivos de la institución.

Investigador 1: Siguiendo pregunta y la última mi querida profesora: ¿Cómo considera usted que se pueda realizar un proceso de cambio en la dirección de la institución educativa sin afectar la sostenibilidad de esta?

Participante: Creo que, aceptando los cambios de dirección, hay que recordar que los cargos son temporales y no son a perpetuidad. También haciendo un empalme con suficiente tiempo y con toda la buena disposición de los implicados. Para que haya esa naturalidad, amigable y no una lucha de poderes por ser el líder de la institución educativa.

Investigador 1: Bueno mi querida profesora hemos terminado nuestra entrevista, de verdad muchas gracias por su tiempo y por la colaboración con las respuestas a esta entrevista para el trabajo de investigación que estoy realizando.

Participante: Padre, siempre a la orden, en lo que pueda ayudar ahí estoy. Dios lo bendiga Padre.

Investigador 1: Muchas gracias, profesora y Dios la guarde, un abrazo fraternal, buena tarde.

Anexo O. Transcripción de entrevistas Colegio San Viator (Docente 5)



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de Investigación:

LIDERAZGO PARA LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN: APORTES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

Entrevista #8

Fecha: 15 de abril de 2021 – 8:00 p.m.

Lugar: Colegio San Viator - Bogotá

Participante: Leona # 8

Antigüedad en la institución: 17 años

Funciones: Docente de Biología y Química.

Investigador 1: Vamos a empezar entonces ¿ya?

Investigador 1: Profesora buenas noches.

Participante: Buenas noches, Padre.

Investigador 1: Este es el protocolo de entrevistas a profundidad para los docentes del colegio San Viator de Bogotá y Tunja. El objetivo de este trabajo y por el cual se realiza esta entrevista es el de recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad. Pues como he dicho nuevamente la entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad, tanto en los colegios San Viator como en el Liceo Moderno Walt Whitman. Por eso escogimos participantes de la comunidad educativa como son los directivos y los docentes de las diferentes instituciones mencionadas. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión y cargo. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Participante: Estoy de acuerdo con ello.

Investigador 1: Entonces mi querida profesora, son varias preguntas, empecemos con la primera pregunta, espere obviamente pregunto diciéndonos ¿cuál es su nombre?

Participante: Mi nombre es...

Investigador 1: Bueno la pregunta primera ahora si es ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Participante: El liderazgo comprende aspectos como el reconocimiento no solo de la institución sino de la labor que realiza cada una de las personas que laboran para lograr precisamente el éxito del colegio. El liderazgo directivo contempla asumir roles participativos activos, no solo de delegar funciones, que permitan que la institución evolucione y se proyecte en el futuro. La empatía, resiliencia y respeto deben ser valores imprescindibles en un equipo de liderazgo directivo.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes de su institución?

Participante: Bueno las voy a enumerar: 1. Visión dinámica futura. 2. Oportunidad de crecimiento en el cambio. 3. Desarrollo sostenible. 4. Cambios de paradigmas acorde a las características evolutivas de las diferentes promociones. Esto es para mí las características que puedo percibir.

Investigador 1: Siguiente pregunta: ¿Qué estilo de liderazgo ha percibido usted en el colegio a lo largo de su historia?

Participante: Con los Clérigos de San Viator estoy vinculada desde hace 17 años y puedo afirmar que ha sido un liderazgo compartido. Indiscutiblemente hay situaciones y decisiones que están bajo la responsabilidad de una o dos personas (rector y vicerrector), sin embargo, en mi experiencia como docente he podido percibir que usualmente se hacen estudios de caso donde se tiene en cuenta la opinión de otras personas, teniendo en cuenta un conducto regular que por lo general se debe seguir y respetar.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo percibe usted la gestión de los líderes de esta institución?

Participante: En términos generales cada uno de los líderes del colegio ha manifestado y se ha encargado de fortalecer el sentido de pertenencia por la institución, lo que ha generado un ambiente laboral que contribuye al crecimiento y desarrollo del colegio.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo ha sido la gestión de los líderes que ya no están en la institución?

Participante: Como lo menciono el punto anterior, la gestión hecha por cada uno de ellos ha sido muy buena. Considero que ninguno de ellos ha llegado a tomar decisiones en contravía de la misión, visión y filosofía del colegio. Cada uno de ellos a su manera, ha generado estrategias de cambio pensando en el beneficio no solo del colegio como empresa sino en el bienestar de toda la comunidad educativa.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Quién toma las decisiones principales en esta institución?

Participante: En mi experiencia considero que las decisiones finales se toman en conjunto, en la mayoría de ocasiones entre el rector y el vicerrector del colegio.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo es el organigrama de esta institución?

Participante: Actualmente, el que yo conozco es el: Rector – vicerrector – coordinaciones de sección – coordinaciones de programa IB – docentes.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?

Participante: Es el Consejo Directivo, conformado por el Rector, dos representantes de los docentes, dos representantes de los padres de familia, un representante de los estudiantes (personero), un exalumno, un representante del sector productivo y un religioso de la Congregación.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Cuáles son los canales de comunicación con los líderes en este colegio?

Participante: Son los medios oficiales, el correo institucional o el correo a través de la plataforma de Phidias. Sin embargo, debido a la situación de pandemia actual, es usual el uso del WhatsApp por los diferentes grupos creados por el rector y coordinadores para manejar las distintas informaciones y situaciones que requieren una comunicación más rápida y puntual.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Desde su rol docente, ¿Cómo observa el impacto de las prácticas del liderazgo directivo de su institución educativa?

Participante: Las observo que son totalmente indispensables, definitivamente el líder es modelo a seguir y cada una de sus acciones puede generar motivación o desánimo en la comunidad educativa.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué acciones de capacitación permanente ha observado usted en los líderes de su institución?

Participante: Desconozco si dentro de estas acciones se contemplan las mismas para docentes como todas las actividades que se promueven a partir de la política de desarrollo profesional del colegio. Entre las cuales están las capacitaciones y actualizaciones pedagógicas y administrativas permanentes.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo? ¿Por qué?

Participante: La pregunta es un poco subjetiva, porque considero que ese apoyo en muchas ocasiones también se puede presentar por la empatía creada con el rector que se encuentra en ese momento. Como en todo colegio se presentan los casos en las que algunos son más afines que otros y por ende el apoyo es diferente. En términos

generales considero que este apoyo hace parte de nuestras funciones como empleados del colegio y en la mayoría de los casos la respuesta es positiva.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Desde su perspectiva como docentes ¿De qué manera impacta el liderazgo de los directivos en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?

Participación: Es contundente. Si los líderes del colegio no confían en las diferentes propuestas que ya pueden estar implementadas por rectorías anteriores, esos procesos de gestión y planeación corren un alto riesgo de fracasar y eso es percibido tanto por estudiantes, docentes como por los padres de familia ocasionando falta de credibilidad en todo el proyecto educativo del colegio.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué características profesionales tienen los líderes de esta institución?

Participante: No tengo conocimiento específico para dar una respuesta con total certeza. Sin embargo, considero que, al ser personas designadas por la misma Comunidad de los Clérigos de San Viator, la evaluación hecha por ellos para asignar la rectoría del colegio tiene fundamentos claros y contundentes para otorgarles esta responsabilidad y hasta el momento la trayectoria del colegio ha demostrado que sus elecciones han sido acertadas. Ellos han demostrado su sentido de pertenencia por la institución, compromiso, responsabilidad y sobre todo académicamente bien preparados y con experiencia para estos cargos directivos educativos.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué virtudes tienen los líderes de la institución?

Participante: Como docente puedo afirmar que cada uno de los rectores con los que he tenido la oportunidad de trabajar durante estos años, se ha caracterizado por ser caballeros, seres humanos resilientes, emprendedores, sensibles ante la necesidad de sus colaboradores y con identidad institucional contagiosa.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué competencias profesionales podrán mejorarse en los líderes directivos de la institución?

Participante: Sería muy atrevido de mi parte afirmar que se presentan debilidades profesionales las cuales deben mejorar o adquirir, pues como lo mencionaba anteriormente desconozco hasta donde sea su desarrollo profesional. Pero puede mejorarse el Ser más empáticos en la comunicación. gestionar e innovar en algunos procesos que han hecho falta y por último asertividad falta en algunos de ellos.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Con respecto a las características personales ¿En qué aspectos requieren seguir avanzando los líderes?

Participante: Creo que dos aspectos fundamentales sería la capacidad de gestión, conocer, mostrar, otra visión para el colegio y comunicación con los colaboradores.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: Con respecto a la comunicación con los líderes directivos ¿qué aspectos mejoraría?

Participación: Pensaría que la comunicación debería ser un poco más activa con ellos. En la mayoría de ocasiones nos vemos limitados a compartir más con los coordinadores de sección y encuentros con el vicerrector o rector son muy esporádicos, lo que en ocasiones se puede percibir como un liderazgo un poco pasivo que no es favorable dentro del ambiente laboral y organizacional educativo.

Investigador 1: Siguiendo pregunta: ¿Qué cambios en la dirección ha experimentado en este colegio?

Participante: He vivido los siguiente: Carácter masculino a mixto, Inclusión de plataformas educativas, Integración con el Modelo IB, Innovación en las herramientas tecnológicas, Calendario escolar de A a B, Modelo educativo presencial a virtual / alternancia (circunstancial).

Investigadora 1: Siguiendo pregunta: ¿Cómo ha sido su experiencia en los cambios de dirección que ha tenido el colegio?

Participante: Muy positiva. La oportunidad de crecimiento profesional y personal en cada una de las direcciones ha sido muy significativa para mí.

Investigador 1: Sigüente pregunta: ¿Cómo percibe que han impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del colegio?

Participante: Puedo decir que hasta el momento los cambios han sido favorables. El crecimiento del colegio y credibilidad se han ido fortaleciendo con el tiempo, no solo en el aspecto académico sino espiritual y humano. Aunque los cambios no siempre han sido bien recibidos, pero han sido buenos a lo largo del tiempo y han ayudado a evolucionar a la institución Viatoriana.

Investigador 1: Sigüente pregunta: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Participante: Desconozco, no hay lineamientos, protocolos para este proceso, se ha hecho un empalme con los cambios directivos, pero no hay alguna política o protocolo establecido para llevar a cabo el cambio de rectoría.

Investigador 1: Sigüente pregunta: ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Participante: Por mi formación profesional puedo comparar el término con el desarrollo sostenible, que aplicado en el ámbito educativo hace referencia a las estrategias que se pueden implementar en el mejoramiento académico de una institución educativa pero que sean sostenibles en el tiempo.

Gracias por compartirnos esa concepción. Ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación: La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa.

Investigador 1: Sigüente pregunta: ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuales ha evidenciado en su institución?

Participante: Las prácticas que he evidenciado son: El fortalecimiento de bilingüismo, la innovación tecnológica, el poyo en el desarrollo profesional de los docentes, las alianzas educativas con otros colegios y universidades a nivel nacional e internacional.

Investigador 1: Sigüente pregunta: ¿Qué prácticas considera usted que perjudican la sostenibilidad educativa en el momento de cambio de líder?

Participante: Creo que el juzgar los cambios hechos por las rectorías anteriores y por ende restarles importancia, además el desconocer las propuestas antes de tomar alguna decisión frente a éstas, el no permitir la evolución del cambio que permita evidenciar resultados y se pierda la sostenibilidad y por ende la propuesta académica y también el desconocer la labor hecha por el equipo de trabajo del rector anterior.

Investigador 1: Sigüente pregunta y la última mi querida profesora: ¿Cómo considera usted que se pueda realizar un proceso de cambio en la dirección de la institución educativa sin afectar la sostenibilidad de esta?

Participante: Hacer los empalmes con tiempo, es indispensable. Mantener una disposición de escucha, crecimiento y construcción, más allá de querer imponer sus propias ideas desconociendo las bondades de las otras. Asumir la dirección de una institución educativa debe sobrepasar las enemistades, competencias de roles y superioridad de egos; debe ser un proceso donde entre líderes se hace entrega y se recibe todo un proyecto educativo institucional que debe continuar creciendo y fortaleciendo los valores en una comunidad educativa en este caso la Viatoriana.

Investigador 1: Bueno mi querida profesora, muchas gracias por su colaboración y respuestas para esta entrevista, gracias por su tiempo y espacio, Dios la bendiga.

Participante: No padre a usted por tenerme en cuenta y hacerme participe en esta entrevista y colaborar con su trabajo de investigación que usted realiza, Dios lo bendiga y que tenga buena noche, descanse.

Investigador 1: Gracias nuevamente y que descanse también, un abrazo fraternal

Anexo P. Transcripción de entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Directivo 1)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
PARA LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PARTICIPANTES DEL COLEGIO SAN VIATOR Y EL
LICEO MODERNO WALT WHITMAN

Asesoras: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación y Laura Marcela Cubillos González, Mg. En educación.

Investigadores: María Camila Méndez Gacha y Gustavo López Cubillos, c.s.v., estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Dirigida a: Directivos y docentes de las instituciones educativas del Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Fecha: 7 abril 2021 **Hora:** 10:44 am

Lugar: Liceo Moderno Walt Whitman

Moderador: María Camila Méndez Gacha

Datos del Participante:

Antigüedad en el cargo: 31 años

Formación Académica de Pregrado: Educación básica

Formación Académica de Posgrado: No

Investigadora: La presente entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Entrevistado: Si acepto ser grabada

Investigadora: Listo, muchas gracias. Entonces empezamos con la primera pregunta ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Entrevistado: Es el proceso en el cual los directores y coordinadores orientan, diseñan todo el trabajo desarrollan docentes, estudiantes en la institución

Investigadora: Muchas gracias. ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes en su institución?

Entrevistado: Proactividad, apoyo, responsabilidad, ejemplo, motivación.

Investigadora: Listo. ¿Desde su experiencia ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo directivo?

Entrevistado: El conocimiento previo que tengan de las situaciones o de actividades y proyectos que se planteen me parece que es fundamental y el apoyo constante al desarrollo de los mismos.

Investigadora: Listo. ¿Quiénes toman las decisiones más importantes en su institución a nivel jerárquico?

Entrevistado: Dirección.

Investigadora: ¿Y por quién está conformado dirección?

Entrevistado: Por rectoría, por dos personas en Rectoría y pues Dirección que es Dirección General, Dirección de Proyectos y Rectoría.

Investigadora: Listo gracias Normita. ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?

Entrevistado: Consejo Directivo lo conforman los rectores, coordinadores y psico-orientación, los representantes de padres, de docentes y estudiantes.

Investigadora: Listo, gracias. ¿Qué está realizando el máximo órgano directivo para fortalecer el equipo de trabajo?

Entrevistado: Pues en el Consejo Directivo se analizan las políticas de trabajo del colegio y se autoriza todo tipo de proyectos y actividades que permitan el buen desarrollo del programa y de proyectos liderado por Consejo Académico.

Investigadora: ¿Cómo ha fomentado el desarrollo del liderazgo directivo en sus colaboradores?

Entrevistado: Yo trato de generar dentro de mis docentes también docentes que apoyen a los demás, aquellos docentes que se destacan por ser líderes tienen mayor responsabilidad en el apoyo a sus compañeros.

Investigadora: Listo, gracias. ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este liderazgo directivo en la institución?

Entrevistado: No sé, no no lo había pensado en este momento, pero puede... no sé... la pandemia cambió muchas cosas que hace que la comunicación no sea como tan fluida, hace falta contacto personal, no sé, pero podría ser de pronto generando estrategias de comunicación más directa que no solo tenía los directivos lo que piensan los coordinadores como filtro de lo que piensan los docentes, sino que también pueda llegar lo que los docentes piensan ¿no?, creo yo

Investigadora: Listo, sí, súper, muchas gracias. ¿Qué cambios en el equipo directivo ha observado en este Colegio y cómo los ha vivido, entendiendo cambio como la transición, sucesión o relevo del directivo actual a otro que llega a ejercer ese cambio, ese cargo, perdón?

Entrevistado: Pues particularmente en el colegio si se está viviendo eso especialmente por la llegada de Dirección de Proyectos y es difícil, es difícil uno tener un sistema de trabajo y tener que acoplarse a otro. Pero igual se logra, o sea se pueden encontrar dificultades, pero también se encuentra la forma de lograrlo. Se ha podido hacer, pero en determinado momento se siente como si fuera una doble, una doble dirección, en el sentido que hay dobles indicaciones o a veces hay que repetir procesos porque una de las direcciones no está enterada, entonces el general, esos dobles procesos genera cansancio y genera que no se esté dedicando tiempo a otra cosa por tener que hacerlo. Pero pues es algo que se tiene que hacer en todas partes y a pesar de que se encuentren las dificultades, se logra.

Investigadora: Listo, gracias. ¿Cómo cree que ha impactado estos cambios de la dirección en las dinámicas del Colegio? Bueno, tal vez ya lo dijiste un poco en la respuesta anterior, pero ¿hay algo que quieras añadir?

Entrevistado: Si, me parece que la sangre joven es importante y le da una visión a la institución, a pesar de que se llegue comportamientos muy diferentes a lo que se hacía antes, pero pues al igual que, que las instituciones crecen en edad, los docentes y coordinadores crecen en edad y por supuesto, los que llegan tanto de padres, estudiantes también son van a ser más jóvenes y necesitan también unas personas que tengan su misma edad para funcionar como equipo.

Investigadora: Listo, muy valioso. Gracias. ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio en la dirección conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Entrevistado: ¿Me la repites por favor?

Investigadora: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio en la dirección conocen y cuáles se aplica en su institución educativa?

Entrevistado: No, pues en realidad no hubo direccionamiento específico de, que fuera a ver un proceso en el cual se iba a hacer un cambio, se debía seguir unas pautas específicas sino simplemente se dio y se empezó a convivir con esos cambios que se daban. Pero direcciones particulares o un manual que nos dijera “mire hay que hacer esto en el proceso de cambio que va a ocurrir” no, no se dio nunca.

Investigadora: Listo, perfecto ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Entrevistado: Pues debe, entiendo yo que es la manera que las instituciones privadas manejan o generan el manejo de sus recursos para ser viables frente a las responsabilidades económicas que tienen y al alcance también que quieren tener sus propietarios.

Investigadora: Gracias por compartírnos esa construcción, ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación, la sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad, continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa.

Entrevistado: Se cortó, quedó en “calidad”

Investigadora: La sostenibilidad se asume. (hay interferencia). ¿Me escuchas?

Entrevistado: Si, quedó en “continuidad”

Investigadora: A bueno...Continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa ¿Listo?

Entrevistado: Ya

Investigadora: Siguiente pregunta. ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuáles ha evidenciado en su institución?

Entrevistado: Como prácticas de título específico de prácticas que lo conozca como una teoría no la tengo, pero en las vivencias del colegio se han venido socializando algunos proyectos como el de emprendimiento que es como el que más nos representa en el colegio y la nueva Dirección de Proyectos ha asumido el conocer ese proyecto y transportar ideas nuevas que permitan que ese proyecto siga siendo viable y en el caso de la definición que me acabas de dar, seguir siendo sostenible en la institución.

Investigadora: Listo, muchas gracias. ¿Qué estrategias tiene el Colegio para gestionar el talento humano orientadas a garantizar la sostenibilidad de la institución educativa?

Entrevistado: Pues desde hace 3 años tiene la posibilidad de capacitar a los docentes mediante los diplomados de Santillana, temas relacionados con educación del siglo XXI, han generado proyectos de apoyo con SIGE para el desarrollo de las nuevas mallas curriculares también actualizadas a la educación del siglo XXI, eso en cuanto a cosas específicas. De resto es el apoyo constante y la motivación al profesorado para su capacitación.

Investigadora: Listo gracias, ¿Cómo se encuentra la institución frente a la comunidad educativa respecto a su credibilidad, sostenibilidad, prestigio y trayectoria?

Entrevistado: Pues nosotros hicimos hace dos años un análisis de este proceso, dos, tres años y en ese análisis se veía cómo frente a colegios como el Psicopedagógico que está ubicado en el mismo barrio, nos veíamos un poco en desventaja en cuanto a la disciplina de los estudiantes y a la forma como nos veían los vecinos pues porque a ellos los veían de manera más formal, más ordenados. En cuanto a la parte académica, pues lo que nos da la clasificación que es el examen del ICFES ha estado siempre bajo el nivel de ese colegio, pero con respecto a Bogotá siempre ha estado muy similar. Pero pues yo entiendo que, por la situación, por ejemplo, hace un año que estamos en pandemia

supongo que la visión de los vecinos también habrá cambiado porque no los han tenido tampoco constantemente, entonces un estudio cercano que podamos decir “los vecinos nos están viendo así o la gente del sector nos ve de esta manera” no, no lo tenemos en este momento.

Investigadora: Listo. Bueno, pero en tu opinión, ¿Cómo crees que estaría siendo, en este momento?

Entrevistado: Bueno a mí me parece que en este momento que la gente que está en el colegio le gusta estar en el colegio, los papás buscan el colegio porque sienten que es agradable el sitio para el muchacho, sienten que se están seguros ahí, en realidad nosotros somos una institución que no tenemos grandes problemas de adicciones ni cosas complicadas entonces no es un sitio complicado para que estén los muchachos. A mí me parece, por ejemplo, que el hecho que tengamos familiar que tienen cuatro, cinco chicos en el colegio es un bien indicativo de que les gusta ciertos aspectos de nuestra institución, Nosotros tenemos en este momento hijos de exalumnos y quiere decir que a esos papás les gusta el colegio y por eso regresan.

Investigadora: Listo, perfecto ¿Existe algún plan o política en su colegio donde mantenga y promueva la mejora de los recursos que permitan garantizar el buen funcionamiento y operación de la institución? ¿En qué consiste?

Entrevistado: No yo no manejo, no sé nada con respecto al manejo de recursos, no tengo el conocimiento

Investigadora: Ok, ¿Qué acciones o estrategias están realizando en el Colegio para asegurar su funcionamiento en el tiempo, es decir, su sostenibilidad?

Entrevistado: Bueno en este momento lo importante es sostener lo primero, la pandemia. De pronto es más de una meta a corto plazo, es lo que se demore la pandemia. Nosotros hemos hecho un gran esfuerzo del año pasado dirección, profesores, coordinadores para que siga funcionando, tanto así que bachillerato particular en la sección donde yo trabajo es la sección donde menos estudiantes retiraron en el proceso de pandemia. Tratamos de mantener a los estudiantes conectados, de generar unas clases que sean diferentes así en algún momento parezcan supremamente aburridas, pero si tratamos al máximo que el ambiente de los estudiantes sea positivo. Llevamos un año de trabajo en clases virtuales y ya en este momento hemos tenido en bachillerato dos semanas la posibilidad de trabajar clases en Alternancia. Desde la parte administrativa se hizo una inversión para que los estudiantes pudieran venir a Alternancia. Nosotros tratamos al máximo de estar conectados con los estudiantes, de ser amables con los padres de familia, de mantenernos conectados con ellos, de contestarles todas sus inquietudes, me parece que la comunicación es supremamente importante en este proceso y que no nos podemos ver, pero que el papá se sienta que está conectado con nosotros y los atendemos. Estamos manteniendo el desarrollo de los proyectos, el año pasado se pudo desarrollar el proyecto cultural, este año se está programando para desarrollar el proyecto de emprendimiento que es el que más trabajamos, entonces, no estamos quedándonos atrás en los proyectos que estamos haciendo, estamos tratando de hacerlos con las dificultades generales que presenta la pandemia que puede tener cualquier institución, pero pues vamos a hacerlo.

Investigadora: Listo, perfecto, muchas gracias Normita ¿Cuenta el colegio con lineamientos o políticas formales que muestren la proyección, ejecución, funcionamiento y mecanismos de control del presupuesto? ¿En qué consisten?

Entrevistado: No tengo idea, supongo que sí, pero es un departamento que no manejo.

Investigadora: Listo. ¿Qué proyectos sociales y ambientales se evidencian en el colegio que demuestren una articulación y desarrollo en una política de sostenibilidad organizacional?

Entrevistado: No, nosotros tenemos planes, pero es un proyecto del área de biología que maneja recursos naturales, por supuesto no fue tan detallado el año pasado por lo que no íbamos al colegio, pero no tenía más información al respecto.

Investigadora: Ok, listo. ¿De qué manera el liderazgo directivo de su Colegio promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?

Entrevistado: Pues la participación de los papás en el consejo directivo que es donde se toman las decisiones siempre se motiva y se invita tanto a padres de familia como estudiantes, lamentablemente la participación de los padres no es como muy constante, pero si siempre se hace, siempre se respeta la opinión de los padres y se tiene en cuenta. Y hay asociación de padres de familia del colegio.

Investigadora: ¿Cómo el liderazgo de los directivos en las instituciones educativas conlleva a la gestión escolar eficaz?

Entrevistado: Siempre hay acompañamiento y hay seguimiento entonces siempre que hay alguna observación, se hace combinaciones y hay acompañamiento hacia los profesores, al profesor se le motiva por el trabajo que realiza, por sus buenos resultados porque utilice nuevas metodologías, igual que se motiva, pues igual hay un seguimiento y un control con respecto a lo que se debe mejorar y cambiar.

Investigadora: ¿Cómo mide su institución educativa la gestión del liderazgo directivo?

Entrevistado: No hay un instrumento específico para medirlo.

Investigadora: Listo. ¿Desde su experiencia como líder en este colegio, qué aspectos podrían tenerse en cuenta para realizar el cambio de liderazgo directivo en su institución?

Entrevistado: Pues esa pregunta creo que está muy relacionada con una anterior que yo había anotado que no teníamos un manual específico de cómo se debía hacer ese cambio, pero si también de pronto mirando cómo se aligeran algunas cargas, o sea, por ejemplo, las personas que están empezando pues ya tienen que empezar a asumir unas responsabilidades frente a las que están saliendo que deben ser las que tienen menos responsabilidades y no al contrario que las personas que están ya en el proceso de salir tienen una responsabilidad frente a nosotros ¿no?. Pero pues eso supongo yo que lo da ese manual con unas indicaciones particulares.

Investigadora: Listo, perfecto. Última pregunta. ¿Qué tan relevante puede ser para la institución contar con políticas, lineamientos o protocolos que guíen el cambio en la dirección?

Entrevistado: A mi si me parece importante gestionar este tipo de protocolos de pronto cuando se habló de alguna, se me fue el nombre, cuando le dan a los colegios unas certificaciones específicas con respecto al manejo de unos protocolos, pero no, nosotros no tenemos esos protocolos especificados entonces por ejemplo un proceso que tu hagas si llega otra persona lo pueda hacer a su manera porque no existe un protocolo específico. No hay un protocolo que determine como... por ejemplo yo sé cómo sacar boletines cuando llegue una persona nueva voy a tener que capacitarla sobre cómo sacar los boletines porque el protocolo no existe. Es un ejemplo, frente a otras situaciones y frente a otro mismo proceso que se plantea de relevo y demás.

Investigadora: Listo Normita, eso fue todo, muchísimas gracias por tu participación en esta investigación.

Anexo Q. Transcripción de entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Directivo 2)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PARTICIPANTES DEL COLEGIO SAN VIATOR Y EL LICEO MODERNO WALT WHITMAN

Asesoras: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación y Laura Marcela Cubillos González, Mg. En educación.

Investigadores: María Camila Méndez Gacha y Gustavo López Cubillos, c.s.v., estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Dirigida a: Directivos y docentes de las instituciones educativas del Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Fecha: 7 abril 2021

Hora: 8:01 am

Lugar: Liceo Moderno Walt Whitman

Moderador: María Camila Méndez Gacha

Datos del Participante:

Antigüedad en el cargo: 5 años

Formación Académica de Pregrado: Ingeniero Industrial

Formación Académica de Posgrado: Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Investigador: La presente entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Entrevistado: Sí, estoy de acuerdo.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Primera pregunta, qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Entrevistado: Liderazgo directivo, son todas las herramientas o mecanismos que se utilizan para que las instituciones educativas sean prósperas y tengan una visión y un futuro.

Investigadora: Gracias, ¿qué características identifica en la gestión de sus líderes en su institución?

Entrevistado: Las características principales son la proactividad, la resolución de conflictos y el mismo liderazgo que tienen sobre cada una de las situaciones que se presentan.

Investigadora: Muchas gracias, desde su experiencia. ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo directivo?

Entrevistado: Los factores que inciden sobre el liderazgo, sobre todo las ganas de quererlo hacer la actitud, la actitud y también las herramientas que se les brinde para para lograr hacerlo como capacitaciones, como foros, feedback, etcétera.

Investigadora: ¿Quiénes toman las decisiones más importantes en su institución a nivel jerárquico?

Entrevistado: Las decisiones las toma el grupo directivo, pero siempre son socializadas a los coordinadores quienes ayudan a construir pues la mejor decisión.

Investigadora: Muchas gracias, ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman ese órgano?

Entrevistado: Rectoría es el órgano más, más importante en las instituciones ellos, pues está conformada por dos rectores, quienes toman las decisiones y el grupo directivo que son realmente 4 personas.

Investigadora: ¿Y quiénes son esas 4 personas?

Entrevistado: Los dos rectores en la gerencia y la dirección de proyectos.

Investigadora: Gracias, ¿Qué está realizando el máximo órgano directivo para fortalecer el equipo de trabajo?

Entrevistado: Lo que hace normalmente es estar en una en mejora constante, brindándoles capacitaciones, brindándoles asesorías por parte de agentes externos especializados en educación especializados en diferentes temas en los cuales nosotros queremos ser líderes en el mercado.

Investigadora: ¿Cómo ha fomentado usted el desarrollo del liderazgo directivo en sus colaboradores?

Entrevistado: Dándoles la oportunidad también de expresar sus ideas, de expresar sus opiniones y dándoles un feedback acerca de su trabajo y así progresivamente, pues vamos mejorando, vamos, va mejorando tanto el personal como la institución.

Investigadora: ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este liderazgo directivo en la institución?

Entrevistado: Se puede impulsar dándoles una importancia relevante a cada uno de los proyectos, a cada una de sus funciones y actividades y que sus ideas sean escuchadas, que ellos hagan parte de una decisión, que hagan parte de la estrategia como tal de la institución.

Investigadora: ¿Qué cambios en el equipo directivo ha observado en este colegio y cómo los ha vivido, entendiendo cambio como la transición, sucesión o relevo del directivo actual a otro que llega a ejercer ese cargo?

Entrevistado: Una mentalidad de ideas nuevas, de ser proyectivos ante un mundo cambiante y una mentalidad abierta a las cosas que realmente están pasando, a lo que está exigiendo el mercado, no somos cerrados, no somos, no nos quedamos en tendencias pasadas, siempre estamos intentando tener una mejora continua.

Investigadora: Bueno, pero acá viendo cambio, como es como esto: como la transición, la sucesión o el relevo, el directivo al actual, a otro que llega a ejercer ese cargo, entendiendo el cambio como ese relevo ¿Ha habido cambios en el colegio?

Entrevistado: Sí, claro. Pues se viene de una mentalidad en donde no hay tanta idea nueva, en donde no hay tanta tecnología, en donde no hay mucha apertura mental a nuevos mecanismos para para sobresalir en un mercado que está cambiando cada segundo entonces yo creo que lo más importante es ese chip de cambiar y ser abierto a las nuevas las tendencias del mercado educativo.

Investigadora: ¿Y ha habido un relevo de un directivo a otro?

Entrevistado: No al 100%, pero sí se ha venido delegando ciertas funciones que antes eran de autoridad total de la rectoría, se ha venido delegando ciertas operaciones, ciertas situaciones, ciertas estrategias, pero no al 100%, porque de todas formas la rectoría y su experiencia son una parte fundamental de las instituciones.

Investigadora: ¿Cómo cree que ha impactado ese cambio de la dirección en las dinámicas del colegio?

Entrevistado: Ha impactado en que se abran nuevos mercados, en que se abran nuevos canales de visibilidad del colegio, en que la parte del marketing, de la publicidad de todo el tema digital haya tenido una apertura bastante

fuerte y consolidada y que se haya incrementado la importancia de generar siempre recursos y presupuesto a nuevos canales de comunicación y nuevas metodologías de enseñanza.

Investigadora: ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio en la dirección conoce y cuáles se aplican su institución educativa?

Entrevistado: ¿Que conozca el mercado o cómo?

Investigadora: Como qué tipo de de, si hay procesos políticas o lineamientos para, o sea que sostengan ese proceso de cambio en la dirección.

Entrevistado: ¿Particularmente en estas instituciones?

Investigadora: Si conoce, si conoce alguno y si alguno se aplica a la institución. Entendiendo cambio cómo es esa transición de un directivo a otro.

Entrevistado: Sí pues, en el caso particular, lo que nosotros hicimos fue un programa de sucesión en donde se hicieron una, un diseño en conjunto con el equipo directivo de unos estatutos en donde va involucrado en el tema de la sucesión, las fases, los alcances, las características esenciales para que sea sucesión sea llevada de la mejor manera.

Investigadora: Muchas gracias, ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Entrevistado: Sostenibilidad es ser próspero, ser proyectivo, tener una visión, tener una misión y llegar a un punto de equilibrio que permita a la institución educativa mantenerse económicamente y se reconocido en el mercado

Investigadora: Gracias por compartirnos esta concepción, ahora le voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación. La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa. ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuáles ha evidenciado en su institución?

Entrevistado: Bueno, siempre las prácticas que a uno en la academia le enseñan para ser sostenible son, pues, diseñar una estrategia que logre llegar a unos objetivos bajo unas metas bajo unos indicadores que deben seguirse frecuentemente y evaluarse frecuentemente y estos indicadores deben ir enfocados en lograr una durabilidad, una sostenibilidad de la institución en el tiempo.

Investigadora: Gracias, ¿Qué estrategias tiene el colegio para gestionar el talento humano orientadas a garantizar la sostenibilidad de la institución educativa?

Entrevistado: Estamos en una recurrente preocupación por estarlos capacitando en temas innovadores, por estarlos, por estarles brindando asesorías y acompañamientos en temas de estrategias educativas, en temas de enseñanza, aprendizaje, etcétera, entonces nuestro afán va y nuestra estrategia va enfocada en capacitarlos casi que semanalmente en temas que corresponden a esa misma estrategia de la educación, del colegio.

Investigadora: Muy interesante, gracias. ¿Cuenta el colegio con lineamientos, lineamientos o políticas formales que muestren la proyección, ejecución, funcionamiento y mecanismos de control de presupuesto? ¿En qué consisten?

Entrevistado: Sí, claro, contamos con un presupuesto que se establece al inicio del año en discusión con todo el equipo directivo, a ese presupuesto se va evaluando mensualmente o muy periódicamente contemplando también proyectos que se salgan del presupuesto, pero que son necesarios y obligatorios en el transcurso del año académico, pero si contamos con un presupuesto que se diseña y se evalúa periódicamente.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Cómo se encuentra la institución frente a la comunidad educativa respecto a su credibilidad, sostenibilidad, prestigio y trayectoria?

Entrevistado: Hemos tenido una tendencia al alza durante más de cinco años, obviamente, sin incluir el tema de pandemia que afectó a todos los colegios a nivel nacional, pero esa característica de esa tendencia al alza nos da fe de que somos creíbles, que generamos calidad educativa, que tenemos una experiencia en el mercado de unos cuántos años, que generamos proyectos innovadores que son muy atractivos para toda la comunidad.

Investigadora: Gracias ¿Existe algún plan o política en su colegio donde mantenga y promueva la mejora de los recursos que permiten garantizar el buen funcionamiento y operación de la institución? ¿En qué consiste?

Entrevistado: Si, hay un plan y sobre todo un presupuesto para estar en planes de mejora, sin embargo, pues el tema particular de la cartera hace que a veces dichos proyectos no se pueden llevar a cabo por la falta de recursos y la falta, digamos, de protección legal que se tiene sobre los colegios en el cobro de cartera.

Investigadora: Muchas gracias ¿Qué acciones o estrategias está realizando el colegio para asegurar su funcionamiento en el tiempo, es decir, su sostenibilidad?

Entrevistado: Estamos llevando estrategias primero de fidelización y segundo de atraer a nuevo mercado, ofreciéndole un programa totalmente innovador y disruptivo en el sector y, como dije anteriormente, fidelizando a nuestro mercado actual enamorándolos con nuestros proyectos y con nuestro servicio a toda la comunidad.

Investigadora: ¿De qué manera el liderazgo directivo de su colegio promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?

Entrevistado: Con el simple hecho de escuchar cada una de sus ideas, de sus proyectos en los comités que se hacen periódicamente, de hacerlos partícipes que tengan una voz y un voto en cada una de las decisiones que se toman, ellos mismos van creando una un sentido de pertenencia y de liderazgo bastante fuerte.

Investigadora: Muchísimas gracias ¿Cómo el liderazgo de los directivos en la institución educativas conlleva a la gestión escolar eficaz?

Entrevistado: Teniendo una apertura mental y haciéndolos caer en cuenta que el mercado y sobre todo los adolescentes y los niños cambian casi que a diario y es por eso que la mentalidad de estar también cambiando el proyecto educativo y tener una mentalidad de apertura hacia esos nuevos cambios es clave y es un característico de nuestras instituciones.

Investigadora: Muchas gracias, ¿Cómo mide su institución educativa la gestión del liderazgo directivo?

Entrevistado: Bajo unos indicadores o KPI que intentamos evaluar en cada reunión que se contempla más o menos bimestralmente en donde se evalúan este tipo de liderazgo y los resultados que tiene este liderazgo en cada uno de los equipos de trabajo.

Investigadora: ¿Desde su experiencia como líder de este colegio, qué aspectos podrían tenerse en cuenta para realizar el cambio de liderazgo directivo en su institución?

Entrevistado: Me la repite, por favor.

Investigadora: ¿Desde su experiencia como líder de este colegio, qué aspectos podrían tenerse en cuenta para realizar el cambio de liderazgo directivo en su institución?

Entrevistado: Quizá, teniendo más proyectos en donde se logre incentivar y motivar a todo el personal, en donde el sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores sea más transparente y más estrecho, con el proyecto educativo, haciéndolos enamorar de una vocación educativa y asimismo haciéndolos enamorar de una institución, de una marca para que se sientan de la familia y así logren ser unos líderes naturales.

Investigadora: ¿Qué tan relevante puede ser para esta institución contar con políticas, lineamientos y protocolos que guíen el cambio de la dirección?

Entrevistado: Eso es indiscutiblemente clave ya que se tienen que tener políticas, se tienen que tener un proyecto formal, porque bajo eso se evalúa y se le hace seguimiento. Si solamente es hablado y si solamente es algo verbal, no se puede concretar y mucho menos evaluar, entonces por eso es clave tener una política formal y establecida y lo más importante es socializarla y que todo el mundo la conozca.

Investigadora: Muchísimas gracias.

Anexo R. Transcripción de entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Directivo 3)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PARTICIPANTES DEL COLEGIO SAN VIATOR Y EL LICEO MODERNO WALT WHITMAN

Asesoras: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación y Laura Marcela Cubillos González, Mg. En educación.

Investigadores: María Camila Méndez Gacha y Gustavo López Cubillos, c.s.v., estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Dirigida a: Directivos y docentes de las instituciones educativas del Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Fecha: 10 abril 2021 **Hora:** 8:00 am

Lugar: Liceo Moderno Walt Whitman

Moderador: María Camila Méndez Gacha

Datos del Participante:

Antigüedad en el cargo: 37 años

Formación Académica de Pregrado: Economía

Formación Académica de Posgrado: Especialización Proyectos Educativos

Investigadora: La presente entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Entrevistado: Sí estoy de acuerdo.

Investigadora: Listo ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Entrevistado: El liderazgo directivo básicamente es estar manejando los proyectos impulsándolos, planificándolos y permitiendo una permanente evaluación de cada uno de ellos.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Qué características identifican la gestión de sus líderes en su institución?

Entrevistado: La mayor parte de ellos tienen un componente muy importante y es un sentido de pertenencia frente a los diferentes proyectos como tal su entrega por el desarrollo de cada proyecto es total para sacarlos adelante

Investigadora: Gracias ¿Desde su experiencia cuáles son los factores que influyen en el liderazgo directivo?

Entrevistado: Básicamente tener claros cuáles son los propósitos institucionales desde que exista claridad en los propósitos el equipo de trabajo y el liderazgo son definitivos para poder lograr esos propósitos

Investigadora: Muchas gracias ¿Quiénes toman las decisiones más importantes en su institución a nivel jerárquico?

Entrevistado: El Consejo Directivo de cada institución tiene un componente de participación de todos los sectores de la comunidad y es el Consejo el que toma esas decisiones de proyecciones institucionales.

Investigadora: ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?

Entrevistado: Lo decía, el Consejo Directivo allí están los rectores de la institución están los coordinadores. está la representación de los padres de familia, de los estudiantes y los profesores.

Investigadora: Muchas gracias ¿Que está realizando el máximo órgano directivo para fortalecer el equipo de trabajo?

Entrevistado: Una capacitación permanente y una claridad en los planes propuestos a corto, mediano y largo plazo ese es el componente decisivo.

Investigadora: ¿Cómo ha fomentado usted el desarrollo del liderazgo directivo en sus colaboradores?

Entrevistado: Dando mucha autonomía dando mucha posibilidad de que las personas tengan su rango de trabajo su capacidad de decisión y participar en todas las discusiones sobre la proyección institucional.

Investigadora: ¿Qué cambios en el equipo directivo ha observado en este colegio y como los ha visto?

Entrevistado: En el equipo directivo vemos hoy día una madurez en la forma de tratar los diferentes proyectos que desarrolla la institución como también para asumir los cambios sociales que se presentan en las nuevas generaciones y tienen que tener también un componente importante de conocimientos sobre ese comportamiento de esas nuevas generaciones

Investigadora: Bueno ahora te voy a volver a hacer la misma pregunta, pero entendiendo cambio como la transición sucesión o releo del directivo actual a otro que llega a ser el cargo entonces, ¿Qué cambios en el equipo directivo ha observado en este colegio y como los ha vivido?

Entrevistado: Básicamente hemos tomado conciencia de que con la madurez también viene un componente bien importante de renovación desde el punto de vista conceptual y desde el punto de vista de la inclusión en el proceso formativo de los estudiantes del componente innovación, emprendimiento y tecnología y eso lo están asumiendo las nuevas generaciones a nivel de familia empoderándose en la institución.

Investigadora: ¿Cómo se puede comunicar o impulsar mejor este liderazgo directivo en la institución?

Entrevistado: Básicamente haciéndolos partícipes en los órganos directivos compartiendo el planeamiento institucional de manera compartida con esas esas nuevas generaciones y permitiéndoles participar activamente en la realización en la materialización de sus proyectos.

Investigadora: Gracias ¿Cómo cree que ha impactado ese cambio o relevo de la dirección en las dinámicas del colegio?

Entrevistado: Pues ha sido significativo porque los que históricamente hemos estado ahí tenemos un estilo de trabajo y una forma de conducir el Consejo Directivo y toda la comunidad educativa, que requiere una renovación, que requiere una nueva visión y que requiere un alto componente de emprendimiento y de tecnología.

Investigadora: Muchas gracias ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio en la dirección conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Entrevistado: La política educativa está definida por lineamientos generales del Ministerio de Educación Nacional y cada institución aplica esos lineamientos generales de manera muy particular de acuerdo a las comunidades a las cuales les está impulsando este liderazgo entonces esto permite que la actualización del componente educativo sea permanente.

Investigadora: Felipe y ¿conoces políticas o lineamientos que soporten ese proceso de cambio o relevo en la institución?

Entrevistado: Sí, digamos que el direccionamiento como política general la entidad siempre se ha preocupado porque educativamente el componente de curriculum esté actualizado con la nueva normatividad y con los nuevos las nuevas innovaciones y que se presentan a nivel mundial y obviamente a nivel nacional y local.

Investigadora: Bueno, pero en cuanto...digamos ¿conoces un documento algo digamos que sea un procedimiento un lineamiento que soporte es ese relevo generacional?

Entrevistado: El proyecto educativo institucional tiene como ese componente histórico de todo lo que la institución ha venido desarrollando a través de los años pero este componente año a año se ha venido actualizando por las mismas exigencias del Ministerio de Educación y porque nosotros a nivel interno vemos la necesidad de tener actualizado ese proyecto educativo, entonces las políticas generales están permanentemente oxigenadas con esos nuevos procesos cuando esas nuevas tendencias educativas a nivel mundial que permiten de que realmente estemos actualizados frente al ala nueva forma de enseñar

Investigadora: ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Entrevistado: La sostenibilidad tiene que ver con un componente contextual donde nuestras comunidades particularmente el trabajo que hace con el estudiantado y tengan una parte del medio ambiente de la parte del respeto por los derechos de las de las nuevas comunidades que se incorporan a la educación y obviamente con una parte tecnológica bien alta

Investigadora: Gracias por compartirnos esta concepción ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación. La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa. ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cual es evidenciado en su institución?

Entrevistado: Particularmente el impulso de los diferentes programas que se impulsan a nivel de cada nivel como los proyectos que adelanta a nuestros estudiantes como parte de su compromiso con la institución se exige que la parte del medio ambiente que el respeto por las comunidades nuevas el respeto por la las nuevas generaciones y digamos que tratar de que la institución en ese relevo generacional tenga posibilidades de incluir ese nuevo pensamiento renovador que hay en las nuevas generaciones.

Investigadora: ¿Qué estrategias tiene el colegio para gestionar el talento humano orientado a garantizar la sostenibilidad de la institución educativa?

Entrevistado: Frente al talento humano tenemos un componente permanente de capacitación con lo mejor que hay digamos en el ámbito educativo en lo que tiene que ver con direccionamiento de instituciones educativas, entonces esa permanente capacitación, ese refuerzo permanente que hay de parte de tanto de las

entidades del Estado como de personas que están en el ámbito educativo reconocidas en sus políticas actuales son los principales refuerzos para generar cambios y para impulsar las nuevas generaciones y el nuevo componente del recurso humano.

Investigadora: ¿Cuenta al colegio con lineamientos o políticas formales que muestren la proyección ejecución funcionamiento y mecanismos de control del presupuesto, en qué consisten?

Entrevistado: Sí, necesariamente hoy día tenemos un control permanente por la necesidad de ser mucho más planificados en lo que tiene que ver con la inversión y con el sostenimiento de la institución.

Investigadora: Gracias ¿Cómo se encuentra la institución frente a la comunidad educativa respecto a su credibilidad, sostenibilidad, prestigio y trayectoria?

Entrevistado: Ha sido histórico ese reconocimiento en todas las comunidades educativas, de tal forma que le ha permitido a través de los de las tres, cuatro décadas que hemos venido trabajando, mantenerse activos y hoy en día tener un compromiso mucho más serio, mucho más constructivo y mucho más actualizado en lo que tiene que ver con la posibilidad de mantenerse en el tiempo.

Investigadora: ¿Existe algún plan o política en su colegio donde mantenga y promueva la mejora de los recursos que permiten garantizar el buen funcionamiento y operación de la institución? ¿En qué consiste?

Entrevistado: Siempre ha sido política de la institución utilizar al máximo todos los recursos de los cuales disponemos empezando por el recurso humano, el componente infraestructural y todo lo que son nuevas metodologías hacen parte de la, del interés sano institucional de mantenernos en el tiempo.

Investigadora: Gracias ¿Qué acciones o estrategias están realizando el Colegio para asegurar su funcionamiento en el tiempo, es decir, su sostenibilidad?

Entrevistado: Ahorita estamos pensando en hacer un trabajo bien importante a nivel de dar a conocer a toda la comunidad, ese componente pedagógico actualizado, recién renovado a nivel de Currículo y tratando de buscar alianzas, buscar estratégicamente personas que soporten esa proyección y que permitan dar a conocer no solamente a nivel local, sino a nivel digamos regional y nacional esta nueva modalidad, este nuevo interés, este nuevo currículo que levanta significativamente el perfil de los estudiantes.

Investigadora: Gracias ¿Qué proyectos sociales y ambientales se evidencian en el colegio que demuestren una articulación y desarrollo en una política de sostenibilidad organizacional?

Entrevistado: Particularmente hemos venido desarrollando desde el punto de vista tecnológico, muchos proyectos donde se incluyen a las comunidades marginales, a las comunidades con dificultades con discapacidad, todo buscando de que se reafirmen en cada uno de nuestros estudiantes, primero la capacidad de emprendimiento y segundo, ese servicio a la sociedad en las áreas más sensibles que estamos viendo en alrededor de nuestra comunidad.

Investigadora: ¿De qué manera el liderazgo directivo de su colegio promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y responsabilidades en la puesta en marcha de las acciones de mejora?

Entrevistado: Toda la Comunidad tiene espacio y representación en nuestros consejos directivos y en los diferentes organismos que al lado del Consejo Directivo colaboran significativamente para sacar adelante nuestro proyecto educativo, particularmente las asociaciones de padres de familia, el Consejo estudiantil, la misma organización de los profesores, todos contribuyen y la misma parte administrativa, todos contribuyen a que realmente el proyecto tenga una materialización cada vez mejor año a año

Investigadora: Gracias ¿Cómo liderazgo de los directivos en las instituciones educativas conlleva a la gestión escolar eficaz?

Entrevistado: Particularmente hay un proceso inicial cada año de un diagnóstico inicial que permite sentar las bases para la proyección de cada año de trabajo, después hay un proceso de planificación, posteriormente en proceso de ejecución y, por último, un proceso evaluativo permanente para permitir de que esas ideas de cada año que se materializan tanto en el corto, mediano y largo plazo, se puedan hacer efectivas.

Investigadora: Gracias ¿Desde su experiencia como líder de este colegio, qué aspectos podrían tenerse en cuenta para realizar el cambio de liderazgo directivo en su institución?

Entrevistado: Básicamente tener buena parte de la experiencia acumulada como un reservorio de instrumentos para las nuevas directivas que están asumiendo esta responsabilidad, permitir su actualización, permitir un engranaje permanente entre esas, en ese nuevo direccionamiento y el histórico de esas coordinaciones y personas que han venido respondiendo a cada esfuerzo y cada interés de la institución.

Investigadora: Muchas gracias, por último, ¿Qué tan relevante puede ser para esta institución contar con políticas, lineamientos o protocolos que guíen el cambio en la dirección?

Entrevistado: Es definitivo porque es que la política y el direccionamiento es lo que permita que la misión, la visión y todo este componente filosófico de la institución, ese generar un nuevo perfil en nuestros estudiantes, se materializa a través del tiempo y la única forma es a través de tener una política clara definida y calculada para el tiempo en este proceso de desarrollo.

Investigadora: Muchas gracias, esto ha sido todo. Gracias por su participación.

Anexo S. Transcripción de entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Docente 1)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PARTICIPANTES DEL COLEGIO SAN VIATOR Y EL LICEO MODERNO WALT WHITMAN

Asesoras: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación y Laura Marcela Cubillos González, Mg. En educación.

Investigadores: María Camila Méndez Gacha y Gustavo López Cubillos, c.s.v., estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Dirigida a: Directivos y docentes de las instituciones educativas del Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Fecha: abril 21 **Hora:** 9:00am

Lugar: Liceo Moderno Walt Whitman

Moderador: María Camila Méndez Gacha

Datos del participante:

Antigüedad en el cargo: 4 años

Formación Académica de Pregrado: Licenciatura en Biología

Investigadora: La presente entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se puede analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrá ninguna influencia en su gestión. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos, un 100% a la hora de procesados. Por favor, manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Entrevistado: Aceptó la grabación de la entrevista. Gracias.

Investigador: Preguntas para el protocolo de entrevistas primera, ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Entrevistado: Bueno el liderazgo hace parte de la organización y pues la forma en cómo, se deben llevar los procesos, bien sea académicos, administrativos, de convivencia y pues llevar como la dirección y los parámetros, dar esas orientaciones, obviamente, encaminadas en el enfoque que tiene la institución.

Investigadora: Listo gracias. ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes de su institución?

Entrevistado: Responsabilidad, compromiso, respeto, calidez humana, compromiso con los procesos con los padres, bueno, con toda la comunidad educativa. La preocupación porque el personal docente o el equipo docente siempre es como a la vanguardia de los procesos educativos, entonces en este sentido me parece que, desde dirección, en lo que llevo en el tiempo, es un elemento que me parece muy importante, que es como las capacitaciones y el velar porque sus docentes siempre estén como actualizados, en el sentido también pedagógico, sobre todo en el sentido pedagógico. Eso por supuesto, pues también orientado hacia el enfoque que tiene el colegio, entonces me parece que son elementos bien importantes de dirección.

Investigadora: Listo gracias ¿Qué estilo de liderazgo ha percibido usted en el colegio a lo largo de su historia?

Entrevistado: Muy dinámico, respetuoso e incluyente. Siempre se tienen en cuenta las opiniones de los docentes en su enfoque y a mí también me parece muy importante, porque eso hace que uno siente que la opinión de uno y que los aportes son valiosos y el debate y la discusión de los compañeros y de todo el equipo, pues es bien importante cuando precisamente hace llegar a consensos que también es importante, porque en este mismo sentido, pues todos nos sentimos incluidos en las decisiones y de esa misma manera pues asumimos esa responsabilidad y el compromiso con lo que se decide y con las tareas que se asignan y los proyectos y demás a desarrollar. Entonces, me parece que ese enfoque ha sido el de dirección.

Investigadora: Súper gracias. ¿Cómo percibe usted la gestión de los líderes de esta institución, bueno, ya lo he dicho un poco, pero si quieres ampliar?

Encuestado: Como he dicho, pues la gestión ha sido sí siempre muy comprometida, organizada. Por experiencias que he tenido, digamos en otros sitios la organización, que viene desde dirección y coordinación, es fundamental para que todo fluya, porque muchas veces cuando no hay comunicación, por ejemplo, entre esa vía, coordinación y dirección pues, obviamente, los profesores también tampoco encuentran muy bien cómo el norte y lo que se quiere realmente lograr entonces esa claridad que hay entre las, como entre lo que se plantea entre lo que quiere dirección y las coordinaciones, pues hace que obviamente esa gestión realmente sea eficaz y sea eficiente.

Investigadora: Listo gracias. ¿Quién toma las decisiones principales en esta institución?

Entrevistado: Pues desde mi perspectiva, yo creo que siempre hay un consenso, o sea, no, yo no podría decir que hay como una persona que diga como que de forma unilateral diga esto se hace así y punto, sino que me parece que siempre se toma la opinión claramente dentro de los coordinadores y dirección, pero sí es el caso y es una decisión que obviamente va a influir mucho en la forma, no sé de actuar o de hacer las cosas de los profesores, también se tiene en cuenta la opinión, pues, por supuesto, finalmente se toman las decisiones, pero yo no podría, desde mi perspectiva no creo que sea como una sola persona la que, unilateralmente, tome decisiones, sino que se hace de una manera consensual.

Investigadora: Listo gracias ¿Cómo está el organigrama de esta institución?

Entrevistado: Bueno, están los directivos, hay equipo administrativo, hay un equipo de coordinación, por llamarlo de alguna forma, pues hasta el equipo docente también hay una parte, no sé de servicios generales, llamar de alguna forma que incluya el restaurante como un equipo también no sé decir operacional, el tema de las rutas es como creo que se organiza.

Investigadora: Listo gracias. ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones? ¿Y quienes conforman dicho órgano?

Entrevistado: El Consejo Directivo, quienes están allí pues es la rectora, el director administrativo, hay una representación de todas las coordinaciones, también hay una representación docente por cada uno de los niveles de educación que ofrece el colegio, o sea, preescolar, primaria y bachillerato, también hay educación media, por supuesto en representación de docentes hay una representación de los estudiantes. También está la representación de los padres de familia y la representación del sector comercial, que es como esa persona que también, pues apoya y también la representación de los exalumnos. Ese es como el máximo órgano de toma de decisiones el Consejo Directivo.

Investigadora: Listo gracias. ¿Desde su rol docente, cómo observa el impacto de las prácticas de liderazgo directivo de su institución educativa?

Entrevistado: Bueno, el impacto de ese liderazgo yo creo que se refleja mayoritariamente en los procesos que llevamos con los estudiantes, por un lado, en los procesos de innovación educativa, en el proceso de evaluación, incluso de los estudiantes en el transcurso del de lo que llevo aquí, una de las cosas que más me ha gustado de hecho, es esa transformación del sistema de evaluación. El haber llegado en un momento donde obviamente la evaluación era partir de los números, una evaluación numérica y que hallamos en este momento avanzado porque eso no avance pedagógico. Tener una evaluación ya por desempeños, por habilidades, pues es un avance pedagógico enorme. Entonces creo que el reflejo de ese liderazgo se ve allí y, por otro lado, en la capacitación y la formación de los de los docentes, pues personalmente yo he aprendido muchísimo en el colegio, creo que eso se refleja ese liderazgo también se evidencia el crecimiento personal de los maestros, incluso de los que se han ido de aquí yo sé que se han llevado precisamente ese crecimiento personal y sé que han salido de aquí muchísimo mejores profesionales y espero los valoren muy bien dónde estén, pero sé que ese liderazgo se ve reflejado en ese sentido, entonces yo creo que como que son muchos, muchos los las áreas en donde en donde se refleja ese liderazgo

Investigadora: Que bien, muchas gracias. ¿Qué acciones de capacitación permanente ha observado usted en los líderes de su institución?

Entrevistado: Ya lo había nombrado un poco anteriormente, pero porque, como dije, es un elemento que siempre ha estado presente. Siempre hemos estado en capacitaciones y en esa formación. No solamente frente al enfoque institucional que, por supuesto existe que está reflejado en el PEI, pero no es solamente eso, sino, por ejemplo, las capacitaciones en cuanto a la formación, pedagógica, a la formación en innovación o todo lo que hacemos por ejemplo con Santillana, y esas formaciones lo que ofrecen también y las instituciones que también están articuladas al colegio como la Universidad Javeriana, entonces esas capacitaciones son, no solamente , o sea en línea más bien con el enfoque de netamente del colegio, sino que también el espectro es muy amplio, avanzamos y hemos recibido capacitaciones, incluso administrativos, de componentes administrativos. Lo que yo alcancé a ver, por ejemplo, con la Javeriana el año pasado, precisamente hablaba sobre cómo también los docentes podían, de cierta forma, articularse al tema administrativo, obviamente para que el colegio y todo funcionará, entonces me parece que esas, las capacitaciones si siempre han sido desde que yo he llegado, los asesores pedagógicos, Pablo, por ejemplo, que me parece también, pues en su momento, cuando lo escuchamos en el pareció también muy valiosos aportes. Jason. Martín, el acompañamiento constante que tenemos en el desarrollo de nuestro trabajo pedagógico y me parece importante también aquí aclarar un poco que ese acompañamiento no es, digamos de forma evaluativo, así como vamos a ver qué tan bien o que tan mal, sino muy por el contrario, ha servido mucho para crecer en ese trabajo pedagógico, pues cada vez a hacer las cosas de forma, pues de mejor forma. Entonces las capacitaciones pues claro que sí, ha sido siempre muy presente.

Investigadora: Ay que bien gracias Dianita. ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo? ¿Por qué?

Entrevistado: Sí, yo considero que de parte del equipo docente hay apoyo en los momentos que se ha necesitado o que sea solicitado o incluso de manera también espontánea, yo creo que nosotros acá tenemos esa no sé ventaja, como esa sensación, como ese sentimiento de que una idea que se nos ocurra, por ejemplo, es muy bien recibida por parte de los directivos y por parte de coordinación, entonces en ese sentido, digamos también si vemos algo en lo cual podamos apoyar o tengamos una idea, venga, podemos hacer las cosas de esa manera o por qué no lo miramos así siempre los coordinadores y direccional han estado muy, muy abiertos a escucharnos y pues en ese sentido yo creo que es un apoyo de parte también de los docentes. hacia los directivos y hacia los coordinadores, no, porque también, pues podemos dar ideas de cómo pueden ser las cosas entonces creo que sí y también en lo que se asigna como tal, pues yo he visto que los compañeros pues son muy atentos, están pendientes, muy prestos a colaborar y a ayudar en lo que se necesita.

Investigadora: Listo gracias. ¿Desde su perspectiva como docente, de qué manera impacta el liderazgo de los directivos en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?

Entrevistado: Bueno de planeación y gestión educativa, pues se me ocurre en este momento un claro ejemplo, creo de como se ha visto ese reflejo se liderazgo y es en la reformulación de las mallas curriculares, veníamos con el programa desde que entré en el 2018 de Horizonte 2020, que fue esa transformación de todas esas mallas curriculares. Entonces yo creo que en la ahí está reflejado el liderazgo del colegio frente a esa planeación de esa gestión educativa y por supuesto, pues lo que eso conlleva en el proceso, ya con los estudiantes, luego el hecho de haber hecho una articulación más fuerte, con todo el proceso Maker, que en un momento, al principio no lo teníamos tan claro cuando arrancamos hacer esa transformación de las mallas, pero yo creo que año a año, ya con los otros elementos que vienen a vincularse de Santillana, con Jason, bueno, todo el proceso de innovación y Maker que

hemos podido hacer como esa articulación y pues por supuesto eso no se hubiera logrado si eso no vienen claramente desde un liderazgo de dirección y desde esa visión, entonces yo creo que ahí donde se fue de mejor manera reflejado esa gestión.

Investigadora: Súper, gracias. ¿Qué características profesionales tienen los líderes de esta institución?

Entrevistado: También ya lo había nombrado un poco, pero bueno, muy comprometidos, son muy preparados, tienen mucha propiedad frente a frente al direccionamiento frente a los parámetros que de pronto hay que seguir. Son muy claros también en el momento de dar esas indicaciones. A mí me parece que tiene una comunicación muy asertiva con todo el equipo, que creo que es muy importante el tema de la comunicación, obviamente. No sé, responsables respetuosos siempre, como también dispuestos a escuchar también no solamente lo positivo, hay que decirlo también cuando algunas cosas, pues obviamente que siempre hay algo para mejorar y esa permanente o algo así, a mí esto me parece importante y es muy profesional, por supuesto, la constante evaluación no siempre mira re, bueno, no salió bien, pero pues hay algo que mejorar siempre, porque eso hace que realmente los procesos avancen. Cuando no se siente realmente evalúa, bueno que también me salió como me hubiera podido salir mejor después de la experiencia, que cosas tengo para reevaluar y eso se hace constantemente en el colegio. Después de cada actividad de cada proyecto, bueno, de cada cosa que se hace, siempre hay como un proceso de retroalimentación, idea, todo lo hacen, eso es muy importante, muy profesional.

Investigadora: Súper. ¿Qué competencias profesionales podrían mejorarse en los líderes directivos de la institución?

Entrevistado: Pues bueno, a veces a veces podría ser el, de pronto, podría asignarse un poco más de tiempo, ¿no? A veces como que, de un momento a otro, bueno, hay que hacer tal cosa y pues se desarrolla, pero yo creo que sí se común... no sé si el tema es de comunicación, organización, un poco antes entonces podría ser algo como para mejorar. De pronto planear un poco mejor el tiempo sí, en algunas actividades, pero serían unas cosas como muy puntuales, pero de verdad no, pues no se me ocurre en este momento algo así como más puntual para mejorar.

Investigadora: Listo, gracias. ¿Con respecto a las características personales, en qué aspectos requieren seguir avanzando los líderes?

Entrevistado: ¿Personales? No, pues no lo sé bien que decirte, pues porque no, no. Yo siento que personalmente, pues los directivos y los coordinadores, pues ellos son como muy personalmente ¿no? O sea, como personas son muy queridos, digamos, son muy amables, lo escuchan. Siempre están atentos a escuchar si uno necesita algo. Ellos son súper colaboradores. Si en el momento no le pueden colaborar a uno, pues “no espérame un segundo ya miramos cómo resolvemos” Entonces, pues yo nunca he tenido como una queja frente no se al trato o como personas. No, no, no, no, no, no sabría que decirte.

Investigadora: Está bien, súper. ¿Con respecto a la comunicación con los líderes directivos, qué aspectos mejoraría?

Entrevistado: Pero no igual, igual frente a la comunicación, porque igual personalmente yo he tenido muy buena comunicación con los coordinadores. Cuando necesitado alguna cosa también de comunicación con los directivos, pues he encontrado una absoluta disposición al diálogo, a cualquier cosa, incluso cuando hay algún llamado a atención que también obviamente, ha ocurrido de la manera más, no sé respetuosa se ha dialogado entonces la verdad no, pues no. No, no tengo más comentarios.

Investigadora: ¿Cómo ha sido su experiencia? No, perdón. ¿Qué cambios en la dirección ha experimentado en este Colegio?

Entrevistado: Pues los cambios son, yo creo que positivos los que yo he podido como observar...

Investigadora: Entendamos cambio como la transición vale generacional.

Entrevistado: A OK. Como cuando, por ejemplo, ustedes llegaron tal vez. Ah, OK OK. Una cosa que sí me pareció, por ejemplo, cuando, sobre todo cuando tú llegaste porque, bueno, David hace parte, yo lo veo así, como un poco del tema administrativo entonces bueno, ahí de pronto no lo percibí tanto, pero digamos cuando tú llegaste sí me pareció que se dedicó mucho más, mucha más atención al tema de los proyectos con los chicos. Sí, y esos otros espacios que se abrieron, pues desde que tú llegaste por emprendimiento. Y ese tipo de cosas creo que sí, se prestó como mucha más atención para mejorar esos proyectos, pues yo creo que es así como el cambio más significativo en cuanto a esas nuevas, no sé nuevas como herramientas con los chicos, por ejemplo, lo de Maker fue una cosa que se

acentuó mucho más cuando tu llegaste porque obviamente has estado vinculada a ese proceso, a estar pendiente de eso que obviamente es fundamental. Yo creo que eso sería el cambio más evidente, la innovación, yo creo, de lo que hemos trabajado.

Investigadora: Listo, súper ¿Y cómo ha sido tu experiencia? Bueno, aunque que ya lo contaste un poco, con esos cambios que ha tenido el Colegio.

Entrevistado: Pues mi experiencia también, como te digo personalmente muy positiva. O sea, el crecimiento y lo que yo he podido aprender aquí, pues es valiosísimo, sea como profesional. El cambio en el en el sistema de valuación esa es una cosa que muy pocos colegios se atreven, te lo digo también como por otras experiencias, pues porque requiere muchas cosas, no del cambio de mentalidad, también de los profes, del cambio mental y a los chicos que están difícil y que igual todavía seguimos en ese trabajo. Ese cambio, lo hice muchísimos los muchachos ya por lo menos no preguntan tanto de los puntos, yo me acuerdo cuando yo llegué había un sistema de puntos y hasta yo hacía chistes con el tema de los puntos, pero no los puntos del éxito porque cada cosa que hacemos, pero, y ¿cuántos puntos son? ¿Pero cuántos puntos me va a dar? Entonces eso no es tan bueno, porque no es tampoco que están pensando en qué voy a aprender, sino cuántos puntos me van a poner y creo que eso ha cambiado mucho en ese momento. Entonces, ese aprendizaje y experiencia en ese cambio, por ejemplo, del sistema de evaluación es bueno, ha sido de un crecimiento muy chévere y pues como te digo, en cuanto a lo que se aprende a la formación que aquí nos han brindado, pues la verdad yo estoy muy contenta y ha sido una experiencia muy enriquecedora.

Investigadora: Listo. ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio, perdón, o transición conoce y cuáles se aplica a su Institución educativa?

Entrevistado: ¿De políticas de transición? Pues no, no conozco alguno, no conozco alguna como algo específico que pronto se tenga organizado para ese cambio o alguna orientación que se había organizado para digamos, esa transición no la verdad no la conozco.

Investigadora: Está perfecto. ¿Qué entiendes por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Entrevistado: Bueno, la sostenibilidad yo creo que es como la manera de mantener en el tiempo, la calidad educativa, por un lado, el colegio en sí desde todos los aspectos, administrativamente también creo que a eso hace referencia en términos educativos, pues mantener la sostenibilidad es como mirar en proyección en el tiempo y mantener la calidad educativa y pues claramente a futuro y en esa sostenibilidad es en esa proyección en el tiempo, pues cada vez ir mejorando, aumentando esa calidad educativa. Eso entiendo por sostenibilidad

Investigadora: Súper. Entonces, gracias por compartirnos esa concepción, ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación;

La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa.

Entonces, en ese sentido, ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoces y cuáles ha evidenciado en su institución?

Entrevistado: Buenas las prácticas, la reformulación y la autoevaluación de los programas curriculares, el incluir, por ejemplo, metodologías como el Maker, metodologías como el ABP, metodologías como el aprendizaje inverso, tienen un nombre en inglés ¿no? Como flipped Learning

Investigadora: Flipped Class sí.

Entrevistado: Exacto. Eso ese tipo de metodologías que yo creo que obviamente las conoció aquí. Eso me ha parecido chévere porque muchas veces uno se queda con lo de la Universidad y pues imagínate hace cuánto, entonces digamos que como que esas nuevas metodologías, cada vez se van compensando e incluírlas, yo creo que es una herramienta y son cosas puntuales que ayudarán a esa sostenibilidad. ¿No? Pues al desarrollo en el tiempo de sus proyectos de la filosofía institucional. Entonces creo que esas son sido como las herramientas que apuntan hacia esa sostenibilidad.

Investigadora: ¿Qué prácticas considera usted que perjudican la sostenibilidad educativa en el momento de cambio de líder?

Entrevistado: ¿En el momento del cambio de líder? ¿Pero aquí no aplicaría tanto en los líderes, no? Porque pues lo que yo he visto es que, por el contrario, se tiene como una mentalidad siempre de innovación porque, pues una de las cosas que podría retrasar cómo se sostenibilidad es quedarnos un poco en la mentalidad de la

tradicionalidad educativa, en que nos quedemos en seguir con esos métodos tradicionales de educación, pues eso estancaría el proceso de sostenibilidad. Yo creo que de parte de los directivos de hecho eso no existe, por el contrario, lo que se busca es siempre estar como muy actualizados. Podría ser que más bien ese cambio lo no sé el equipo docente o bueno, o los mismos estudiantes que eso, eso de la mano, se quedarán tal vez un poco en esa, en esa forma tradicional de la educación, pensar que, como así ha sido siempre, pues tenga que seguir así. Entonces yo creo que eso sería pronto una dificultad en la en la transición.

Investigadora: Sí, súper. Y, por último, ¿Cómo considera usted que se pueda realizar un proceso de cambio en la dirección de la institución educativa sin afectar la sostenibilidad de esta?

Entrevistado: Pues yo creo que hay que tener en cuenta, o sea, en esa transición pues habrá que tener en cuenta no la experiencia de los que se van, la experiencia, pues de tantísimos años por supuesto que es valiosa, por más que estemos buscando otros métodos, nuevas formas de enseñar nuevas cosas e incluirlas dentro de nuestros procesos educativos, de gestión administrativos... bueno eso no lo sé tanto...pero yo creo que es importante tener en cuenta toda esa experiencia, pues que se ha hecho, esa es la base creo yo para seguir, pues, en el buen camino creo yo que en esa transición, pues ahora habrá que tener en cuenta como esa experiencia puedes hacerlo de una forma responsable, teniendo en cuenta, como siempre ha sido la opinión, tal vez de la comunidad educativa, los padres de familia que también es importante, estar abiertos al a escucharlos, también como siempre ha sido pues, porque finalmente lo que se haga en esa transición o dirección, pues termina por impactar a ellos en últimas a los papás y pues a los estudiantes, entonces yo creo que en esta transición pues será muy importante también mantener o seguir manteniendo esa escucha y ese diálogo con toda la comunidad.

Investigadora: Listo Dianita. Eso fue todo. Muchísimas gracias ya voy a parar de grabar.

Anexo T. Transcripción de entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Docente 2)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PARTICIPANTES DEL COLEGIO SAN VIATOR Y EL LICEO MODERNO WALT WHITMAN

Asesoras: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación y Laura Marcela Cubillos González, Mg. En educación.

Investigadores: María Camila Méndez Gacha y Gustavo López Cubillos, c.s.v., estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Dirigida a: Directivos y docentes de las instituciones educativas del Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Fecha: abril 24 2021

Hora: 2:00pm

Lugar: Virtual

Moderador: María Camila Méndez Gacha

Datos del Participante:

Antigüedad en el cargo: 12 años

Formación Académica de Pregrado: Licenciatura en informática

Investigadora: La presente entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Entrevistado: Si doy mi consentimiento para la grabación

Investigadora: Gracias, primera pregunta, ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Entrevistado: Bueno, pienso que el liderazgo directivo es como esa dependencia o entidad que se encarga de controlar, asumir, enfocar en los objetivos de una institución, eso que es prácticamente como la función que tiene ese liderazgo.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Qué características identifican la gestión de sus líderes de su institución?

Investigadora: Bueno, las características de los líderes, pues digamos que, pues la misma palabra lo dice, lideran, emprenden, motivan son como unos canales de comunicación hacia otras entidades y son proyectados hacia los objetivos que se genere para cada año.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Qué estilo de liderazgo ha percibido usted en el colegio a lo largo de su historia?

Entrevistado: Bueno, un estilo de liderazgo, yo pienso que es un liderazgo en todos los sentidos, o sea, no solamente se habla de un líder de objetivos como institución, sino es un liderazgo, que se encarga de entender al trabajador, de entender a las personas con quién se está trabajando, de escuchar obviamente a esas personas, y en motivar, entonces pienso que es lo que ha caracterizado en estos años a los líderes de la institución.

Investigadora: Muchísimas gracias. ¿Cómo percibe usted la gestión de los líderes de esta institución?

Entrevistado: Pues la gestión tiene una evaluación, se evalúa, digamos, con la relación de lo que es hoy la organización. Una organización definía resiliente frente a las adversidades que hemos tenido, entonces eso parte ese liderazgo, si no existiera, digamos con esas características anteriormente mencionadas, pues digamos que seríamos una institución que estaría mirando cómo atravesar esta dificultad que a nivel mundial se presenta entonces.

Eso es lo que, en la enfocado, digamos como esa ese liderazgo, y ha establecido, digamos, lo que lo que hoy podemos proyectar como visión de la institución.

Investigadora: Excelente muchas gracias. ¿Cómo ha sido la gestión de los líderes que ya no están en la institución? No disculpa, esta no la vamos a aplicar. ¿Quién toma las decisiones principales en esta institución?

Entrevistado: Además de los líderes, digamos directivos, o sea, digamos que no se toma de manera personal, sino que es en conjunto, todo se proyecta, así como se proyecta los objetivos, entre todos se toman las decisiones, se planifica y se mira, digamos como todo lo que le sirve a la organización, a las instituciones. Entre todos se toman las decisiones.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Cómo es el organigrama de esta institución?

Entrevistado: Bueno, lo defino ascendente descendente, digamos los directores administrativos, ¿sí?

Investigadora: Sí, sí, como quieras definirlo.

Entrevistado: Bueno, pues, en primer lugar, digamos cómo está la rectora, el director en administrativo, gerencia administrativa, dirección de proyectos y ahí salen las coordinaciones académicas, convivencia, piscoorientación, coordinación de tecnología y vienen, digamos, con la parte de los líderes docentes. Creo que es como la organización que tenemos allá.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este colegio para la toma de decisiones? ¿Y quienes conforman dicho órgano?

Entrevistado: El Consejo Directivo, pues conformado por los rectores, los directores de proyectos y administrativo, gerencia y coordinaciones.

Investigadora: Muchísimas gracias. ¿Cuáles son los canales de comunicación con los líderes en este Colegio?

Entrevistado: Son los canales de comunicación pienso que son como directos, o sea, vemos que cuando hay canales en algunas organizaciones hay ciertas etapas para pasar para llegar hasta el punto más alto, pero digamos que se establece un canal poquito más directo con ellos para igual, o sea para la toma de decisión y digamos como objetivos que se plantean para la misma institución, si fuera con un poco de elementos para llegar hasta ese punto, pienso que las decisiones no se tomarían tan rápido para solucionar o mitigar algunas dificultades.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Desde su rol, cómo observa el impacto de las prácticas del liderazgo directivo de su institución educativa?

Entrevistado: Desde mi rol, las prácticas directivas... me explican esa partecita, porfa.

Investigadora: ¿Cómo observas tú que lo que hacen los líderes, o sea, ¿cómo crees que eso que hacen los directivos en cuanto a su liderazgo impacta a la institución? como en tu rol, digamos en tu rol como docente.

Entrevistado: Si ya, pues digamos que impacta notablemente porque es la manera en que uno se apropia de la institución, gracias a esos líderes es que de pronto uno genera como ese sentido de pertenencia para para mejorar, para ser resiliente, para digamos, proyectarse en conjunto hacia lo que la institución organización requiere. Entonces digamos que, si hay un cierto ejemplo por el apoyo, por digamos la manera en que ellos, como que son asertivos en la toma de decisión o en los consejos que uno podría dar para, digamos en este caso la parte tecnología, entonces si hay una influencia muchísimo que, en el transcurso de estos años, pues ha generado un impacto en la parte tecnología.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Qué acciones de capacitación permanente ha observado usted en los líderes de su institución?

Entrevistado: Pues esas acciones están enfocadas para fortalecer, o las evidencio, que nos ayudan a fortalecer, digamos como las habilidades como maestro, las habilidades, cómo ser humano, las habilidades como digamos, oferentes de un servicio para unos clientes, pues que son los estudiantes y padres de familia. Desde ese punto lo veo.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo, por qué?

Entrevistado: Bueno, en ocasiones yo pienso que hay docentes que sí se enfocan y se ponen la camiseta y apoyan el desarrollo de las actividades. Sobre las propuestas que tienen los líderes. Digamos que no todo el mundo que llega tiene como ese sentido de pertenencia por la institución, porque lleva un año, dos años, dos, sencillamente está como escampano hay un rato para ver que más sale porque le tocó. Entonces, sí, sí, se viene, obviamente que hay docentes que generan ese apoyo constante, ayudan, digamos, como una contribuyen a que desde cada sección de los líderes, pues se cumplen los objetivos, se cumplen los planes, las propuestas y hay otros espacios en que definitivamente no se evidencia ese trabajo puntual de los docentes.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Desde su perspectiva como docente, de qué manera impacta el liderazgo de los directivos en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?

Entrevistado: Bueno, van a impactar en la medida que, de generar ese ambiente de evolución en la organización, digamos que, si no hay un impacto, no hay un directivo, un líder que está generando, digamos como esa inquietud no es, no es, digamos como constante en mejorar, en evolucionar, pues digamos que el resto de personas o personal a cargo, pues no va a asumir ese reto entonces en la medida, que se vea esa constancia, se ve, esa edificación se ve como esas ganas de mejorar, de ser una institución sobresaliente, pues Asimismo vamos evolucionando nosotros.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Qué características profesionales tienen los líderes de esta institución?

Entrevistado: Características profesionales...Pues ahí sí...

Investigadora: O habilidades que quieras mencionar, pues ya como en la parte profesional tal vez existe como personal y profesional que podría decir de la parte profesional, ¿qué características profesionales tienen los líderes de tu institución?

Entrevistado: Bueno digamos que la lealtad, la confianza, las veo por ese lado, pero no sé si estoy en esa característica como tal.

Investigado: Si, digamos que las que tú consideres que para ti hacen parte de la profesionalidad, sí.

Entrevistado: Bueno si, como esa, esa, esa calidez humana, esa esa confianza, la resiliencia el positivismo que hay frente a las situaciones, por ejemplo, la que estamos viendo desde el año pasado, se mantienen positivos, a pesar de lo que ocurre y pues eso es lo que noto digamos en los

líderes, son súper positivos ante toda circunstancia, pues las cosas se van dando.

Investigador: Listo, muchas gracias. ¿Qué virtudes tienen los líderes de la institución, aunque creo que, pues lo respondiste anteriormente, no sé si quieres ampliarlo también puede ser?

Entrevistado: Pienso que sí, o sea las anteriores son como más virtudes, pero si se caracterizan es por esa, por esa manera de ser ellos con las personas, digamos, y más con los que están son sus colaboradores, entonces sí se nota mucho esa esas virtudes en ellos.

Investigadora: Listo, súper gracias. ¿Qué competencias profesionales podrán mejorar en los líderes directivos de la institución?

Entrevistado: Competencias profesionales...Pensaría que estamos en una etapa de cambio y ese cambio nos va a llevar, digamos como a generar unas nuevas estrategias para para lo que se viene, que es el retorno a la normalidad. Entonces pienso que hay que enfocarse mucho sobre los estados de ánimo...No sé ahí un conjunto de situaciones que quieran venir para para es todo para este nuevo encuentro que será tener con los estudiantes, con los padres entonces hay que cambiar ciertos aspectos como tal

Investigadora: ¿Me puedes repetir algunas de las competencias, por favor?

Entrevistado: No, no la definí, pero pienso que una competencia sería. No, me perdí en esa también.

Investigadora: ¿Bueno, si quieres vamos a la siguiente pregunta, ¿vale?

Entrevistado: Sí, por favor.

Investigadora: ¿Con respecto tranquilo con respecto a las características personales, en qué aspectos requieren seguir avanzando los líderes?

Entrevistado: Bueno, pienso que ellos... ¿me dices que quieren seguir avanzando?

Investigadora: No, tú, o sea, ¿tú qué piensas qué aspectos personales requieren seguir avanzando los líderes?

Entrevistado: Bueno, digamos que hay que seguir avanzando en el desarrollo de objetivos para el año o sea el año inicia con ciertas con ciertas características, pero en el paso a paso, aparecen nuevas proyecciones entonces digamos que cuando se genera una reunión, cuando se genera, digamos, una proyección desde inicio del año enero, entonces se debe dejar abierta como esa posibilidad de que algo puede cambiar durante el periodo, para que para así digamos, como no generar, que es como algo más que se está colocando a los objetivos. Coloco un ejemplo: el año este va a ser el año del deporte, entonces por allá aparece otra propuesta de que va a ser el año, también de la danza, entonces que se apareció en medio del camino cuando se está full de trabajo. Entonces, si hay que dejar medio digamos, como hasta cuanto nosotros podemos realizar en el año tener en cuenta, digamos, la situación actual para así seguir en andando, en más proyectos y en más aspectos que deben desarrollar cada uno de los de los integrantes de la institución.

Investigadora: Listo gracias. ¿Con respecto a la comunicación con los líderes directivos, qué aspectos mejoraría?

Entrevistado: No, yo pienso que no mejoraría ningún aspecto de pronto, no sé, a veces digamos, por la situación actual en el medio de comunicación masivo que son las redes, las redes, digamos que si se convierten en un distorsionador de lo que se quiere entonces pienso que es muy importante el fija esa, esas ese tipo de comunicaciones más personales, más más en físico, más en conjunto para que no haya como una distorsión en lo que se quiere y lo que se proyecta o lo que se cambia en el camino.

Investigadora: Listo gracias. ¿Qué transiciones en la dirección ha experimentado en este colegio en cuanto a los líderes? Digamos qué cambios en esa dirección del liderazgo.

Entrevistado: Es más, como el de personas, que es la integración, digamos, de la dirección de...

Investigadora: Sí, exacto, ajá. A eso me refiero.

Entrevistado: OK si sea notablemente. En primer lugar, la dirección administrativa en que empieza a ser un enfoque hacia... a dar un vuelco de lo que se venía desarrollando ya haciendo una apertura hacia lo más social, hacia las redes, hacia la integración de la tecnología y después ya una dirección de proyectos que también genera, digamos, como una apertura mucho más global de lo que se es como institución, el poder salir, mostrar el traer, digamos, como innovación al colegio digamos que ya se habla de, no sé si patrocinadores de Sponsor, no sé, pero entonces sí se nota muchísimo eso y pues obviamente la parte tecnología que se le dio una fuerza increíble, digamos en cuanto a la toma

de decisiones en cuanto a la innovación y obviamente la salida de esta dificultad que se tiene ahorita por el Covid es el generar en todos aulas, instrumentos de aprendizaje es lo que en estos años he percibido allí en el colegio.

Investigadora: Muchas gracias. Esta pregunta tal vez ya la respondiste, pero si quieres ampliar es válido. ¿Cómo ha sido su experiencia en los cambios de dirección, en eso que estás mencionando, que ha tenido el colegio?

Entrevistado: Bueno, en la experiencia es notable porque debido a esos cambios, pues uno también tiene que irse adaptando y digamos cuando se llega al punto de hablar de entrar con ese glosario de palabras de educación para el siglo 21. Entonces, pues ha generado, digamos, como un cambio y un vuelco hacia lo que tiene que ser la educación y la formación ósea más que nunca el desarrollo de habilidades el mitigar ya digamos como ese desarrollo de actividades tan planas con los estudiantes que finalmente ellos son los que van a ganar, en la medida que uno cambia, digamos como ese chip, entonces sí, sí ha sido en un cambio grande, si se ha efectuado y pues desde ese punto de vista.

Investigadora: Gracias. ¿Cómo percibe que han impactado estos cambios en de dirección en las dinámicas del Colegio?

Entrevistado: Bueno, han impactado de gran manera porque es lo que te digo anteriormente y el hecho de que encontremos y empezamos a formar docentes para el siglo 21, entonces vamos reduciendo, digamos esos índices de probabilidad que el docente siga en ese estado de confort, donde solamente llega a dictar una clase donde solamente llega a hacer todo lo que significaba una época diferente, entonces ahorita, pues ya se notaba una motivación más de parte de los docentes hacia los estudiantes y una, digamos intención mejor del estudiante por percibir algunas clases, recibirlas y de una manera mucho más dinámica.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio conoce y cuáles se aplica en su institución educativa? Del cambio en la dirección.

Entrevistado: ¿Cómo?

Investigadora: ¿Conoces alguna, política o lineamiento para ese proceso de cambio de dirección que se haya hecho en tu institución?

Entrevistado: Pues ahí...no las recuerdo, la verdad, no, no.

Investigadora: OK, no, no hay ningún problema.

Entrevistado: ¿Qué entiendes por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Entrevistado: Digamos que la manera en que una institución se mantiene sobre las adversidades, no sé cuándo hablamos de sostenibilidad, la manera que se hace viable, consecuente, entonces la vio es por ese lado en que la institución sobre sobre todas las situaciones se mantiene firme, se mantiene innovando y se mantiene, pues digamos como en constante cambio.

Investigadora: Muchas gracias, ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación. La sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa. ¿Listo? ¿En ese sentido, qué prácticas de sostenibilidad educativa conoces y cuáles hace vivenciado en la institución?

Entrevistado: Digamos que al estar generando unas prácticas, digamos la parte de desarrollo de habilidades en los estudiantes, la formación de los mismos docentes para esas habilidades que tanto se requieren en los estudiantes, el uso de materiales que permitan a todas las personas, pues está en constante mejora y conociendo un poco más, y pues obviamente de la manera que uno se puede instruir o puede aprender un poco más por medio, obviamente de diplomados o capacitaciones constantes.

Investigadora: Súper, muchísimas gracias. ¿Qué tipo de política, perdón, ¿Qué prácticas consideras que perjudican la sostenibilidad educativa al momento del cambio del líder?

Entrevistado: Al momento del cambio del líder podría afectar el que no se siga esos pilares que sean forma, digamos, en el estar muy, o sea, si se tiene una base, digamos un grupo de colaboradores, entonces sobre esa base no se puede perder porque son los que, digamos, ayudan a construir, ayudan formar a generar, a ampliar, digamos como la dinámica institucional. Eso pues en generar digamos, cómo se cambia un cambio de líder, pues cuando esos pilares desaparecen, la parte humana, la parte en que entienden a las demás personas, pues digamos que ahí ya no se

menciona de tener la camiseta puesta, si no como que hacer las cosas porque tocó o porque, bueno me pagan para eso más no porque nazca en sí de la misma persona. Entonces pienso que eso podría causar un cambio de liderazgo que no se siga con esos pilares y esas bases fuertes que se han construido como tal.

Investigadora: Súper, muchas gracias, última pregunta. ¿Cómo consideras que se pueda realizar un proceso de cambio en la dirección de personas en la institución sin afectar la sostenibilidad, la sostenibilidad?

Entrevistado: ¿Me la repites otra vez por fa?

Investigadora: ¿Cómo consideras que se pueda realizar un proceso de cambio de dirección en la institución sin afectar la sostenibilidad de esta?

Entrevistado: Pues pienso que el proceso de cambio debe ser progresivo, de ser de a pocos y no yéndose digamos a un extremo tan rápido, digamos que, si se piensa en evolucionar mucho pensando en el futuro, entonces nos integramos de una al futuro, pero desaparecemos ciertos aspectos que el pasado o de un liderazgo anterior se generaron, pongo por ejemplo, digamos del carisma, del afectó la confianza y vamos de lleno a que se tiene que hacer, porque si se tiene que hacer, porque sí y porque sí, entonces digamos que eso entraría en conflicto, digamos lo que se ha podido construir, lo que hace es sostenible la institución en cuanto a sus proyectos y digamos que todo lo que tenga que ver con innovación, con establecer, digamos, un nuevo cambio, debe ir ingresando fraccionado para que las mismas personas las nuevas digamos locaciones o encargados entonces como que vayan generando, digamos, como dice el nuevo proceso de cambio sin terminar los pilares.

Investigadora: Listo, muchas gracias. Esa es toda la entrevista, entonces, en este momento voy a parar la grabación. Muchas gracias, Walter.

Anexo U. Transcripción entrevista Liceo Moderno Walt Whitman (Docente 3)



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES PARTICIPANTES DEL COLEGIO SAN VIATOR Y EL LICEO MODERNO WALT WHITMAN

Asesoras: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación y Laura Marcela Cubillos González, Mg. En educación.

Investigadores: María Camila Méndez Gacha y Gustavo López Cubillos, c.s.v., estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Dirigida a: Directivos y docentes de las instituciones educativas del Liceo Moderno Walt Whitman y el Colegio San Viator.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Fecha: abril 19 2021

Hora: 3:00pm

Lugar: Virtual

Moderador: Camila Méndez Gacha

Datos del Participante:

Antigüedad en el cargo: 5 años

Formación Académica de Pregrado: Licenciatura en Biología

Formación Académica de Posgrado: No

Investigadora: La presente entrevista tiene como fin recolectar información a través de la cual se pueda analizar la relación del liderazgo directivo en el proceso de cambio en la dirección para colegios desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Entrevistado: Doy mi consentimiento.

Investigadora: Muchas gracias. Bueno, profe Jenny, entonces empezamos con las preguntas.

Entrevistado: Primero ¿Qué se entiende por liderazgo directivo en su institución?

Encuestado: Bueno, liderazgo directivo es, en este caso sería a cabeza de nuestra directora Irma ella es nuestra líder, es el enfoque que nosotros tenemos hacia la educación cuando ella nos brinda digamos la oportunidad de crecimiento académico y empresarial.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Qué características identifica en la gestión de sus líderes de su institución?

Entrevistado: Son personas humanas, nos permiten proyectarnos más hacia una mejor educación en cuanto a los procesos que nos dan en capacitaciones y demás y eso nos permite crecer en el ambiente educativo para poder brindar un mejor aprendizaje significativo a nuestros estudiantes.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Qué estilo de liderazgo ha percibido usted en el Colegio a lo largo de su historia?

Entrevistado: Uy ha sido grande ese aporte de liderazgo porque cuando inicié pues no había todas las herramientas que de pronto hoy la institución no se está orinando, entonces iniciamos con una educación tradicional o cuando yo ingresé y, a lo largo del proceso nos han venido capacitando y hemos podido tener un mejor aprendizaje, hemos podido acogernos de todas esas herramientas tecnológicas que ahora brinda la educación, entonces ese poder de liderazgo que nos brindan a nosotros como docentes es magnífico para nosotros enlazarlo con nuestros estudiantes.

Investigadora: Muchísimas gracias. ¿Cómo percibe usted la gestión de los líderes de esta institución?

Entrevistado: Es excelente, ellos siempre quieren que nosotros sea aquí o en cualquier lado nos estemos superando, ¿sí? entonces nos están capacitando, ingresan a nuestras clases como en pro de que nosotros cada día seamos mejores, y no para digamos el colegio como tal, sino para nuestros estudiantes ¿sí? y ellos son personas con una calidad humana increíble porque no están pensando en ellos, sino piensa también en nosotros y sobre todo en nuestros estudiantes.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Quién toma las decisiones principales en esta institución?

Entrevistado: Bueno, siento que la cabeza de esta de esta institución es la señora Irma, pero las decisiones tampoco se toman solas, hay un Consejo académico, hay un Consejo Directivo en donde ellos se reúnen y, a partir de esto, pues se toman las decisiones frente a las diferentes situaciones que de pronto se puedan estar presentando, aunque la cabeza es la señora Irma, siempre ella está con su grupo de trabajo.

Investigadora: Listo, muchas gracias. ¿Cómo es el organigrama de esta institución?

Entrevistado: Bueno, entonces iríamos directivos, irían nuestras coordinaciones, docentes, comunidad educativa, entonces padres y estudiantes.

Investigadora: Listo, muchísimas gracias. ¿Cuál es el máximo órgano directivo en este Colegio para la toma de decisiones y quienes conforman dicho órgano?

Entrevistado: Bueno, sería el Consejo Directivo, está a cargo de la dirección, coordinaciones, también están algunos docentes en representación, los personeros o la personera en este caso y también que asistido también ha estado secretaría en cuanto a todo el proceso de bioseguridad, de los protocolos de bioseguridad.

Investigadora: Súper muchas gracias. ¿Cuáles son los canales de comunicación con los líderes en este Colegio?

Entrevistado: Bueno, el canal es digamos, en el caso de docentes, es pasar primero, pues por nuestras coordinaciones nuestras coordinaciones nos dan, digamos el paso siguiente si la situación lo amerita para tratarlo directamente con dirección, pero nuestro paso inicial son nuestras coordinaciones.

Investigadora: Muchísimas gracias desde su rol docente. ¿Cómo observa el impacto de las prácticas de liderazgo directivo de su institución educativa?

Entrevistado: Desde mi rol como docente puedo percibir que el liderazgo que tiene el colegio en cuanto a, digamos a los procesos formativos que a nosotros nos brindan y que le brindamos nosotros a los estudiantes, es que hay realmente, esto es una cadena entonces yo tengo mi líder, aprendo de mi líder y así mismo se lo transmito a mis estudiantes, ellos me ven a mí como la líder, ¿sí? Pero yo veo a mi líder como mis coordinadores, mis coordinadores ven a su líder como a la señora Irma y a Don Felipe y así sucesivamente, esto es una cadena, pero mi rol permite que pueda enfocarme en los diferentes procesos que esos líderes me están mostrando. Pero el enfoque de esas personas cada día va aportando un granito más hacia esos recursos tecnológicos que de pronto ahora podemos tener y que antes no existían.

Investigadora: Muchísimas gracias. ¿Qué acciones de capacitación permanente, ha observado usted en los líderes de su institución?

Entrevistado: Discúlpame, ¿que ellos se capaciten o que nos capaciten a nosotros?

Investigadora: Que ellos fomenten esa capacitación.

Entrevistado: Bueno, nosotros en la institución tenemos un convenio con Santillana, en donde ellos también aportan a partir de nuestros líderes diferentes capacitaciones. Tenemos a Jackson que nos ha promovido todo lo que tiene que ver con el Maker, para nadie, creo que para ningún docente ha sido fácil, de pronto este cambio de empezar a con la evolución de la educación, pero en este tiempo nos hemos venido acoplando. Ellos han puesto diferentes capacitaciones en donde nosotros podemos enlazar la educación que de verdad los estudiantes necesitan en este momento. Entonces, las capacitaciones se van enlazadas a la educación, van enlazadas a los procesos de las TICs, van enlazadas a cómo mejorar las emociones en los estudiantes, o sea, no solamente es lo educativo, también estamos viendo la emoción al más allá, entonces los criterios que ellos proponen dentro de esas capacitaciones son herramientas que a nosotros como docentes nos facilitan el día a día en nuestras clases.

Investigadora: Muchas gracias, bueno, y ya que lo mencionas, también has visto o has observado capacitación permanente en tus líderes.

Entrevistado: Claro que si ellos se capacitan en...antes de que nosotros nos capacitemos, ellos ya van un paso más adelante. ¿Si me entiendes? porque si nosotros necesitamos que nos orienten en algo que de pronto no entendimos o que necesitamos reforzar, ellos ya lo saben porque ellos se van un paso más adelante que nosotros en cualquier capacitación que realicemos.

Investigadora: Listo, muchísimas gracias. ¿Considera usted que en la institución hay apoyo por parte de los docentes al líder directivo? ¿Por qué?

Entrevistado: El apoyo que nosotros como docentes le brindamos a nuestras directivas es asistir a nuestras capacitaciones, proponer nuevas alternativas, cuando somos escuchados y nos dejan aportar. Todas estas situaciones, que de pronto pasan en el día a día y que en situaciones ellos no, no pueden observar, entonces cuando nos acudimos a ellos nos dan la oportunidad de poder mostrar también esa cara que nosotros vemos en nuestras clases o que diferentes situaciones que de pronto se presenten somos escuchados y ellos nos permiten que sigamos una opinión, una alternativa nunca queda debajo de la puerta como que no, si no siempre sobresalen lo que los docentes decimos por eso en las capacitaciones siempre es “ustedes proponen, qué piensan ustedes, tienen algo que decir, quieren aportar algo” porque ellos siempre nos están escuchando constantemente ante una situación. Sí, yo en este momento tuviera una situación X y le escribiera a la señora Irma, yo sé que ella se sienta a hablar conmigo y me dice si es así o no, profe, vamos a irnos por este camino, o, me parece excelente tu alternativa, pero siempre somos escuchados, por esos directivos que tenemos.

Investigadora: Muchísimas gracias desde su perspectiva como docente. ¿De qué manera impacta el liderazgo de los directivos en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?

Entrevistado: Bueno, ellos son parte fundamental, porque nosotros estamos enfocados a una mejor educación, a una educación de tecnología, digámoslo así en donde las TIC son el punto inicial para poder tener un aprendizaje significativo para nuestros estudiantes, entonces ellos son como ese, ese motor, esa cajita que le daría impulso a todo el colegio, son el motor que le dan las vías y la energía a tanto a docentes, coordinaciones, estudiantes, un estudiante de sus directivos en el colegio de pronto habitan alternancia, lo puedo experimentar, es volverlos a ver, es ver que ellos están ahí, que si pasa algo que si tenemos situaciones, ellos siempre son como ese auge, esa inspiración para muchos que conocen la historia de nuestra institución.

Investigadora: Listo, muchas gracias. ¿Qué características profesionales tienen los líderes de esta institución?

Entrevistado: Son personas estudiadas, que tienen, que a veces en el estudio no podemos tener tantas cosas, pero las experiencias de vida y los años de trayectoria que tienen significa muchísimo, han visto muchas historias y ellos se preparan, digámoslo así, educativamente estudian, leen, se proyectan, pero la experiencia como tal del cuento del de la institución, de la docencia, de ser los directivos, es que ellos están a la cabeza de muchísimas cosas. Digamos, voy a poner el ejemplo, si de pronto yo tengo un error en cuanto a mi rol docente, ellos siempre van a sacar la cabeza y ellos siempre van a pensar en su comunidad educativa, si me entiendes por eso, yo se preparan constantemente ante la educación para poder nos brindará nosotros mejores cosas y podemos apoyar en todo lo que nosotros necesitemos tanto docentes, coordinaciones, estudiantes y padres de familia.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Qué virtudes tienen los líderes de la institución?

Entrevistado: Son personas humanas. Antes de pensar en, lo que he podido observar este tiempo es que, no sé, tienen como ese corazón para muchas cosas y siempre se están proyectando para que la educación sea mejor para que nosotros siempre estamos preparados para brindarle lo mejor a nuestros niños y eso lo hacen con cada cosa que realizar en institución.

Investigadora: Listo, muchas gracias, ¿Qué competencias profesionales podrán mejorarse en los líderes directivos de la institución?

Entrevistado: Competencias laborales no es que no existe la perfección, pero ellos son muy completos en lo que a nosotros nos están brindando. Siempre van a la vanguardia, entonces no tendría en este momento habilidades para para decir, porque siento que en este momento las cumple totalmente.

Investigadora: Gracias. ¿Con respecto a las características personales, en qué aspectos requieren seguir avanzando los líderes?

Entrevistado: Personales. Bueno en cuanto a, ellos ya llevan una trayectoria. En la institución, fueron los creadores, entonces, no sé en cuanto a esos procesos, o sea personales, más allá, no. no me siento de pronto en la capacidad de hablar más allá personalmente de esos cambios que de pronto ellos puedan tener.

Investigadora: Claro que sí, no te preocupes. ¿Con respecto a la comunicación con los líderes directivos, qué aspectos mejoraría?

Entrevistado: Bueno ellos están casi en su mayoría de días en institución, de pronto, al finalizar el año, a mitad de año de pronto si tener una reunión con ellos en donde se pueda hablar abiertamente de diferentes temas que de pronto pasen el día.

Investigadora: Perfecto gracias, ¿Qué cambios en la dirección ha experimentado en este colegio?

Entrevistado: En la dirección. Bueno, cuando inicie directamente siempre la señora Irma ha sido, pues la cabeza de la institución a lo largo de este tiempo se fue en conectando David, después estuve tu entonces siento que el apoyo en general, digamos de la familia Méndez. Gacha, digámoslo así ha sido, digamos, una conexión donde todos se han vuelto participantes porque creo que la otra hija de la señora Irma de una u otra forma también participa dentro de la institución en algunas cosas, entonces yo inicié solamente con la señora Irma y, a lo largo de este tiempo, su familia se ha venido conectando también a la institución.

Investigadora: Muchas gracias. ¿Cómo ha sido su experiencia en esos cambios de dirección que ha tenido el Colegio?

Entrevistado: Bueno, ha sido digamos todo un proceso porque a medida que también la educación cambió, también llegaron nuevas personas a aportarnos a la institución. Entonces, digamos, en el caso de Camila, ella es nuestra, digámoslo así, Asesora de proyectos institucionales y nos trajo nuevas cosas a la institución. Entonces las personas que han venido llegando, digamos antes no, tampoco teníamos a nuestra coordinadora de convivencia, entonces también vino a aportar a todos los procesos que tienen que ver con la convivencia entre los estudiantes y cada personita va aportando su granito de arena, pero es en pro de que también la educación ha venido evolucionando y no nos podemos quedar ahí. Entonces cada uno llega con su aporte, con su proyecto, con sus ganas de que con ello siempre esté a la vanguardia de todos los procesos educativos que vienen ahorita con la nueva educación.

Investigadora: Muchas gracias ¿Cómo percibe que han impactado estos cambios en la dirección, de la dirección disculpa, en las dinámicas del colegio, ya lo hablaste un poco con la respuesta anterior, no sé si quieras ampliar?

Entrevistado: No así está bien.

Investigadora: Listo, muchas gracias. ¿Qué tipo de políticas o lineamientos para el proceso de cambio conoce y cuáles se aplica en su institución educativa?

Entrevistado: Bueno, estos procesos digamos de cambio entonces, se ha venido estructurando con el fin de que los estudiantes puedan obtener esa educación que tanto se ha soñado desde hace algunos años. Esto no viene de años atrás, sino de unos años hacia acá que empezar a evolucionar todo el cuento de la educación de los estudiantes, tanto estudiantes como docentes y toda la comunidad educativa tuvo que hacer un cambio de chip para renovar la educación, entonces digamos que todos estos procesos permiten que nosotros como docentes podamos enfocarnos más a todos esos procesos y proyectos educativos que pronto sí se enlazan en lo que nosotros necesitamos brindarles a nuestros estudiantes.

Investigadora: ¿Y en cuanto a políticas y lineamientos en ese cambio de tal vez de personas en la dirección, conoces, conoces algunos unas políticas o lineamientos de cómo de ese relevo?

Entrevistado: No, no tengo mucho conocimiento de esos cambios.

Investigador: Listo, muchas gracias. ¿Qué entiende por sostenibilidad en el ámbito educativo?

Entrevistado: Sostenibilidad es como la manutención de todos esos procesos de aprendizaje dentro de la educación.

Investigador: Gracias por compartimos esta concepción, ahora te voy a comentar cómo entendemos la sostenibilidad en esta investigación; la sostenibilidad se asume en la presente investigación como la posibilidad de dar continuidad a los programas, proyectos y enfoques institucionales que permitan seguir sosteniendo la calidad de la oferta educativa.

Entrevistado: OK, perfecto.

Investigador: ¿Qué prácticas de sostenibilidad educativa conoce y cuales ha evidenciado en su institución?

Entrevistado: Las capacitaciones son una práctica de sostenibilidad, los procesos de cambio que se vienen realizando en el ingreso de nuevas personas con nuevas ideas, los procesos de tener estos cambios nos hacen a nosotros menos vulnerables a cometer de pronto fallas con nuestros estudiantes porque estamos en un constante aprendizaje gracias a esas personas que llegan a ponerle, digamos la chispa a todo el proceso de la educación, a todos esos cambios que se vienen generando todos los días, son días de cambios, pero cuando llegan nuevas personas eúé pueden aportar diferentes ideas o alternativas de Cambio, eso nos permite a nosotros mejorar como docentes y poder dar, aportar esas mismas cosas a nuestros estudiantes, ellos también se dan cuentas de todos esos cambios porque ellos preguntan.

Investigadora: Sí, sí, claro, listo Jenny muchas gracias. Jenny entonces, ¿Qué prácticas considera usted que perjudican la sostenibilidad educativa en el momento del cambio de líder?

Entrevistado: En el momento del cambio de líder, pues es difícil porque pues el ser humano se viene acostumbrando a una cosa. Cuando existen esos cambios, pues todo el mundo queda así (hace gestos de interrogación) y ese cambio es. O sea, aun sabiendo que es positivo, no deja de afectar porque tú vienes con otro chip diferente. Con otras situaciones diferentes cuando llega ese cambio, pues llegan nuevas cosas, entonces es volverte a replantear cómo lo hiciste con la educación, como acomodarte a lo que también esa persona que llegue o cambio que

llegue, sea cual sea. Entonces, si te pronto va a ser un poco complicado, pero pues no es difícil tampoco porque nos venimos habituando a lo que pasa en nuestro país, en nuestra vida y porque si hay cambios en todo, porque no van a haber cambios también en nuestra institución.

Investigadora: Y hay algo que tú creas que digas, ¿si la persona nueva que llega hace esto perjudica la sostenibilidad de lo que ha sido el colegio?

Entrevistado: Bueno, si los cambios son muy grandes, pues sí de iniciada, pues claro que va a afectar los cambios, se tienen que ir haciendo poco a poco para que todos se puedan ir adaptando, pero si se hace un cambio de choque o no, pues todo el mundo se va a quedar ahí y no va a saber qué es lo que va a pasar porque todo fue tan rápido que no hubo tiempo de adecuarse de poder implementar ese cambio, tanto personal como laboral. Sería eso.

Investigadora: Muchas gracias, bueno, creo que esta pregunta me la acabas de responder, entonces tú me dirás si la quieres ampliar y es la última pregunta. ¿Cómo considera usted que puede que se pueda realizar un proceso de cambio en la dirección de la institución educativa sin afectar la sostenibilidad de esta?

Entrevistado: Bueno, si quisiera ampliar un poco y es que los cambios se deben manejar con cuidado para que no afecte. Aunque los seres humanos nos adaptamos a lo que venga, siempre cuando las cosas entran con cosas fuertes, pues no se puede uno adaptar y tiende a cometer errores porque esa persona o ese cambio necesita que tú seas amplio hacia todo, pero cuando las cosas se van implementando poco a poco, cómo ha sido la educación que iniciamos con los tics “vamos a hablar de los tics, entonces esto es lo que queremos de las tics” entonces ya tú te vas preparando mentalmente qué es lo que tienes que hacer, entonces en la próxima vamos a iniciar con los Android box, entonces vamos a empezar a utilizar, entonces todo esto hace que de pronto haya un paso a paso, entonces nos podamos adaptar a esos cambios que vienen para nosotros poder dar lo mejor de nosotros y llenar las expectativas de cambio.

Investigadora: Listo Jenny, esto es el fin de la entrevista y te agradezco enormemente por tu participación, ya voy a dejar de grabar, bueno, muchas gracias.