



**Facultad de Educación y Humanidades**  
**Posgrados en Educación**

### Generalidades

Área de conocimiento/campo	Educación
Línea de investigación	Gestión Educativa y Comunitaria.
Programa	Especialización en Gestión Educativa
Título	Una Mirada a la Gestión Directiva del Colegio Calasanz de Medellín.
Autor (es)	Paola Andrea Velásquez Vásquez; Jaime Alberto Velásquez Vásquez
Modalidad de Trabajo de Grado	Diseño de un proyecto de investigación

### **Una Mirada a la Gestión Directiva del Colegio Calasanz de Medellín.**

#### **Introducción.**

La presente investigación surge por la constante inquietud que presentaban los autores de la misma al indagarse el por qué algunas instituciones educativas presentaban más calidad educativa que otras, esto llevó a conocer cómo influye el liderazgo transformacional en el direccionamiento estratégico de una institución educativa, para lograr sus objetivos, enfocándose en la labor del directivo docente.

Se presenta una investigación de carácter cualitativo, con un método etnográfico y un enfoque interpretativo, que trazan la metodología para abordar los objetivos planteados por los investigadores y a su vez, se generen una serie de conclusiones a partir de lo obtenido por medio de los instrumentos de recolección de datos y la información bibliográfica.

En este sentido, esta investigación hace un rastreo tanto teórico como práctico de aquellas categorías que influyen en las acciones cotidianas de un directivo docente que facilitan una mejor orientación en el manejo de la administración del colegio Calasanz de Medellín de carácter privado, institución que recibió el premio en la categoría de “Mejor Institución Educativa Privada”, en el año 2012, otorgado por la Alcaldía de Medellín y la Gobernación de Antioquia. (Colegio Calasanz de Medellín, 2012)

Al finalizar se da un conmemorativo de conclusiones de lo que se interpretó en la recolección de los datos con lo abordado en los artículos relacionados con el tema investigado.

### **Justificación.**

El presente proyecto de investigación pretende generar un acercamiento al liderazgo transformacional utilizado en la gestión educativa, especialmente en la gestión directiva, la cual está enfocada en el direccionamiento estratégico de la institución educativa.

Asimismo conocer las prácticas de algunos directivos docentes del colegio Calasanz de carácter privado en el municipio de Medellín.

El objetivo es analizar cómo estas prácticas realizadas por los directivos docentes, afectan o favorecen el desarrollo de nuevos procesos que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa, a través de sus acciones y en la toma de decisiones. Y cómo estas pueden influir en su equipo de trabajo, conllevando quizás a realizar acciones positivas o negativas hacia la adquisición de los objetivos propuestos por este líder educativo.

Para conocer el tema de investigación, se indagará en aquellas fuentes que permitan comprender conceptos de liderazgo y liderazgo transformacional en la institución educativa, con un enfoque en el direccionamiento estratégico de la gestión directiva.

Es preciso destacar que la realización de este trabajo de investigación se llevará a cabo en el colegio Calasanz de Medellín, por el adecuado direccionamiento que ha tenido en las últimas décadas; además cuenta con una amplia cobertura, tanto institucional como en infraestructura, en la cual se encuentra inmersa una amplia comunidad educativa, que debe de ser estratégicamente direccionada para el logro de los objetivos institucionales.

En definitiva este proyecto de investigación pretende conocer los aspectos importantes del liderazgo transformacional y cómo está siendo aplicado en los directivos docentes del colegio Calasanz de Medellín. Para observar cómo se lleva a cabo el proceso de implementación de dichas prácticas, cómo se evidencia y se materializa en la calidad educativa de la institución y que sus procesos educativos sean los adecuados, haciendo parte de estos a toda la comunidad educativa, para que dicho conocimiento sirva de panorama a directivos docentes, futuros directivos docentes, docentes e incluso líderes de otras áreas, para que tengan un acercamiento conceptual y práctico sobre el tema del liderazgo transformacional.

## Tabla de contenido

### Contenido

Introducción.....	1
Justificación.....	2
1. Planteamiento del Problema.....	6
1.1 Descripción del problema.....	6
1.1.1 ¿Cómo está conformado y concebido el directivo docente en el sistema educativo? .....	6
1.1.2 ¿Cómo el direccionamiento estratégico favorece la labor del directivo docente?.....	8
1.2 Pregunta de Investigación.....	9
1.3Objetivos.....	9
1.3.1Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos .....	9
2. Referente Teórico.....	11
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Marco conceptual.....	14
2.2.1 Gestión directiva.....	14
2.2.2 Direccionamiento estratégico.....	15
2.2.3 Liderazgo Transformacional.....	16
2.3 Marco Teórico.....	17
2.3.1 Los retos que enfrentan los directivos docentes en la gestión directiva.....	17
2.3.2 Una posibilidad de transformar la práctica de los directivos docentes desde el direccionamiento estratégico.....	18
2.3.3 Una ruta para construir nuevos liderazgos.....	18
2.3.4 Liderazgo transformacional como elemento clave para el cambio y la innovación institucional.....	19
3. Metodología.....	21
3.1 Paradigma de conocimiento.....	21
3.2 Enfoque .....	21
3.3 Método.....	22
3.4 Población.....	22
3.5 Muestra.....	24

3.6 Instrumentos.....	24
4. Análisis de la información.....	28
4.1 El proceso de construcción de un directivo docente.....	28
4.2 ¿Qué acciones emplea un directivos docente para liderar estratégicamente?.....	33
4.3 El liderazgo transformacional como aliado para desempeñar la labor del directivo docente.....	38
4.4 Articulando las voces de los docentes y directivos docentes.....	41
5. Conclusiones.....	44
5.1 Alcance de lo propuesto a investigar.....	44
5.2 Nuevos conocimientos a partir de lo teórico - práctico.....	45
5.3 Lo que se generó a partir de la investigación.....	45
5.4 A manera de cierre.....	46
Referencias.....	47
Anexos.....	49
Anexo 1.....	49
Anexo 2.....	50
Anexo 3.....	50
Anexo 4 entrevista a los directivos docentes audios.....	51
Anexo 5 transcripciones respuesta de los directivos docentes.....	51

## **1. Planteamiento del Problema.**

### ***1.1 Descripción del problema.***

#### ***1.1.1 ¿Cómo está conformado y concebido el directivo docente en el sistema educativo?***

En la actualidad se ha presenciado el trabajo de un líder educativo como el foco de atención a todos los aspectos que están inmersos en la educación, de este líder se espera que tenga un perfil íntegro, que lo accione en su día a día, destacando por su liderazgo, que tenga una adecuada actitud al cambio, que conserve un instinto humano, pero a su vez un carácter determinante, para resolver inconvenientes que afecten a docentes, estudiantes, familias o personal con labores en pro de la institución, poseer una comunicación asertiva y estar dispuesto al diálogo, dar un buen manejo de la información, estar al tanto del cumplimiento de proyectos educativos, coordinar, delegar y a su vez dirigir actividades, brindar a su equipo de trabajo actualizaciones sobre pedagogía o estrategias metodológicas para usar en las aulas de clase, que le apunte a la innovación, al trabajo en equipo y a la participación, además de cumplir con la normatividad que exige el Ministerio de Educación Nacional y el estado. (Graffe, 2002)

Los docentes como parte de su equipo de trabajo esperan unas adecuadas directrices por parte de este directivo docente, las cuales en ocasiones podrían presentar controversias, por su forma de liderar, de comunicar o de motivar su grupo de trabajo y que posiblemente estos escenarios se manifiestan desfavorables para la consecución de los objetivos tanto institucionales como laborales.

En efecto, esta investigación se realiza con base a algunas experiencias laborales, donde en ocasiones nuestra sociedad se ve vinculada a dificultades administrativas, en este caso en el contexto educativo, donde el directivo docente de los diferentes establecimientos experienciales, no incita al

direccionamiento de los procesos educativos, no motiva a su equipo de trabajo a la realización de acciones que lleven a la institución a brindar una educación de calidad, creando inconformidad por parte del grupo de trabajo hacia su labor profesional (Miranda, 2016).

Agregando a lo anterior se tiene presente que los directivos docentes en el campo oficial, para asumir sus cargos deben participar en el concurso de méritos que establece la comisión nacional del servicio civil, orientado por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y se resalta que para ser un directivo docente se debe de contar con título de licenciado o profesional acreditado y años de experiencia (DECRETO No. 490, 2016); adicionalmente se agrega que en las instituciones educativas de carácter privado, tienen su propia autonomía para determinar y elegir sus cargos directivos.

Lo cual se hace interesante al indagar sobre las prácticas que realizan los directivos docentes en las instituciones educativas, por lo que no es obligatorio poseer un título adicional con relación al direccionamiento de una institución. Además el MEN da la posibilidad de que este tipo de cargos sean destinados a otro tipo de profesionales, los cuales su formación profesional no está destinada a procesos educativos. Por consiguiente se cuestionan más la labor del directivo docente, partiendo de que el sistema educativo acoge a diferentes profesionales de áreas no educativas.

También es de tener en cuenta que en la actualidad los directivos docentes enfrentan múltiples retos y exigencias sociales, donde los ubican en un escenario de tensiones y demandas propias de un sistema educativo que impone un funcionamiento lineal y no pensante de la escuela (Miranda, 2016). En otras palabras, cómo estos directivos docentes están gestionando todo este tipo de problemáticas que hay en el mundo actual.

Ahora bien, sería pertinente indagar cómo está siendo abordado este liderazgo en términos de direccionamiento, para que sus docentes se motiven hacer parte de la planeación, coordinación, administración, orientación, dirección y programación de la institución educativa.

Por los anteriores relatos se ve pertinente conocer teóricamente el liderazgo transformacional, que se enfoca en la motivación que este líder da a sus colaboradores, en este caso a los docentes, que fomente su participación y creatividad, para alcanzar juntos los objetivos propuestos y llegar a la calidad (Bracho & García, 2013), observando como este liderazgo lo ejecutan diferentes directivos docentes del colegio Calasanz de Medellín.

### ***1.1.2 ¿Cómo el direccionamiento estratégico favorece la labor del directivo docente?***

En el amplio tema de la gestión directiva, se motiva analizar el direccionamiento estratégico como mediador de todas las gestiones educativas, elemento clave para el cumplimiento de los objetivos institucionales y plan de acción para enfrentar los retos del entorno, dando así respuesta a las necesidades de la comunidad educativa. Este direccionamiento estratégico también entendido como intermediario en crear valores, actitudes y competencias en sus grupos de trabajo, con el fin de superar los desafíos que constantemente están inmerso en la educación escolar (Martínez & Briceño, 2012). Teniendo en cuenta que el direccionamiento estratégico es fundamental en la orientación de una institución educativa, también hace que el liderazgo del directivo docente sea mucho más efectivo y acorde al desarrollo sostenible de la institución (Cano, 2017). Tal como lo hace el liderazgo transformacional. Se evidencia que ambos van de la mano, en el proceso de dirigir adecuadamente una entidad y potenciar la labor del directivo docente, para integrar a su equipo de trabajo y que ambas partes trabajen conjuntamente por los objetivos de la institución.



Cabe resaltar que en el rastreo de información sobre el direccionamiento estratégico y el liderazgo transformacional son abordados por separado, teniendo en cuenta que estos dos conceptos son considerados que van de la mano, por lo que este tipo de liderazgo ejercido por un directivo docente va favorecer sus capacidades estratégicas para analizar, direccionar y anticipar posibles impactos, adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficio para la institución y posteriormente, poseer adecuadamente unas orientaciones estratégicas (Parra R. , 2011). En términos claros, el direccionamiento estratégico como una propuesta para implementar planes de acción, establecer objetivo y direccionar las instituciones educativas y el liderazgo transformacional, encargado que todo el proceso que se lleve a cabo por medio del direccionamiento estratégico, sea integral, para que las prácticas del directivo docente sean las más adecuadas.

### ***1.2 Pregunta de Investigación.***

¿De qué manera incide el liderazgo transformacional en la gestión directiva realizada por los directivos docentes del colegio Calasanz de Medellín?

### ***1.3Objetivos.***

#### ***1.3.1Objetivo General***

- Analizar la influencia que tiene el liderazgo transformacional en el direccionamiento estratégico del colegio Calasanz de Medellín.

#### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- Describir desde el paradigma cualitativo las prácticas que realizan los directivos docentes con respecto al liderazgo transformacional en su gestión directiva.

- Identificar los factores que permiten el desarrollo del Liderazgo Transformacional desde la percepción de algunos docentes del colegio Calasanz de Medellín.
- Valorar las acciones de los directivos docentes con respecto a la toma de decisiones que facilita o no su liderazgo transformacional.

## 2. Referente Teórico.

### 2.1 Antecedentes

En la búsqueda de aquellas fuentes teóricas que se relacionan con esta investigación, destacamos de que en el ámbito local surgen investigaciones interesadas en develar aspectos educacionales, como son, la forma que los directivos docentes aplican un liderazgo para direccionar una institución educativa, además abordan conceptos de gestión directiva, direccionamiento estratégico y liderazgo transformacional para la consecución de buenas prácticas institucionales; cabe resaltar que en el contexto internacional es donde más enfatizan el liderazgo transformacional en acciones educativas.

Gran parte de la investigación parte de una revisión bibliográfica donde se abordan los conceptos de: gestión directiva, direccionamiento estratégico y liderazgo transformacional.

Inicialmente se tuvo en cuenta el artículo de la autora Aguilera (2010) nombrado “Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial: Algunas Reflexiones en Torno a su Relación” que tiene como objetivo presentar algunos aspectos teóricos relacionados con el direccionamiento estratégico, el concepto y el proceso. La metodología utilizada corresponde a los criterios de una investigación teórica que determina un marco teórico para alcanzar el objetivo propuesto, y tuvo como principal conclusión, que el direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines. Claro está de que el artículo de la autora es más destinado a espacios empresariales, pero es de relevancia mencionarlo, por su articulación en las categorías de gestión directiva, direccionamiento estratégico y liderazgo, por lo que en su constructo teórico presenta acercamiento a dichas categorías, favoreciendo la aproximación teórica de los

conceptos, además el artículo es enfocado en general a entidades que requieren organización y la educación la requiere.

En el trabajo de Riveros (2012) titulado “La Distribución del Liderazgo como Estrategia de Mejoramiento Institucional” busca por medio de la metodología acción participativa develar diferentes puntos de vistas del concepto de liderazgo, donde se centra en el liderazgo distribuido, no como herramienta para la gestión educativa, sino como elemento para entender el liderazgo como un fenómeno que emerge en los grupos humanos; en su trabajo concluye que el liderazgo debe ser abordado con mayor detenimiento, para incluirlo en la escuela, dentro de los procesos transformativos.

En el anterior trabajo permite un acercamiento coherente al liderazgo tomado en una institución educativa, que pretender mejorar su calidad, en esa misma línea pero con una percepción más específica de los docentes y directivos docentes de la gestión, que realizan los directivos en una institución educativa, mencionamos a la autora Rosero (2012), en su investigación titulada “Percepciones y Prácticas de Gestión De Directivos y Docentes en Instituciones Educativas del Municipio de Pasto” con la metodología teoría fundamentada y su enfoque cualitativo da respuesta a su propósito en divulgar los resultados del proceso investigativo, relacionado con la gestión que realizan los directivos y docentes en las instituciones educativas urbanas y rurales del municipio de Pasto, en la cual, concluye que el éxito en la gestión educativa tiene una relación directa con las acciones que realizan los directivos docentes y los docentes de una institución, donde en la percepción de los directivos y docentes se refleja el resolver problemáticas sobre la inmediatez, descuidando lo estratégico.

Cerrando mucho más las percepciones conceptuales, el siguiente artículo destaca las percepciones que tienen los directivos docentes, en cuanto a sus prácticas como líderes institucionales, en el cual es interesante encontrar cómo se perciben las acciones que realiza la población de esta investigación.

Miranda (2016) en su artículo nombrado “La Gestión Directiva: Un Concepto Construido desde Las Comprensiones de Los Directivos Docentes de Las Escuelas Públicas Bogotanas” tiene como objetivo la construcción conceptual sobre la categoría gestión directiva, a partir de las significaciones, los sentidos y las comprensiones desde las prácticas pedagógicas y administrativas. La propuesta metodológica, comprendida por un trabajo investigativo, percibiendo componentes epistemológico y ontológico como ejes para la construcción conceptual; presenta como conclusión que es importante revisar la gestión en las organizaciones educativas desde la mirada de quienes hacen parte de ella y la dinamizan en la cotidianidad.

En la investigación de Rosero (2012) y Miranda (2016), permite una visión más crítica a los conceptos de la gestión directiva, de orientaciones estratégicas y de liderazgo; las mismas concepciones, pero con distinto enfoque, se menciona a Cabrejos & Torres, (2014) en su trabajo titulado “El liderazgo Transformacional como Apoyo en la Gestión Pedagógica del Director” que tiene como objetivo mejorar la gestión pedagógica de los directivos de las instituciones educativas públicas del distrito de Lambayeque, a través de una propuesta de talleres de liderazgo transformacional, con una metodología de tipo descriptivo con un enfoque epistemológico integrativo – situacional; el análisis de los resultados lleva a concluir que los directivos docentes del distrito de Lambayeque optan más por el liderazgo transaccional que el transformacional por su postura tradicional, enfocada a acciones administrativas y menos pedagógicas, se centran en aspectos impersonales del desempeño de los trabajos, lo que destaca que en su país la mayoría de las funciones de los directivos son administrativas, lo que no promueve un liderazgo transformacional y que esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación del personal, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuela, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y función docente – director, la ausencia de liderazgo pedagógico, entre otros problemas. En la anterior investigación empieza a tener

más fuerza el liderazgo transformacional en el contexto educativo, aunque se presenta en modo general este liderazgo en las prácticas de los directivos docentes; es de gran valor referencial para esta investigación.

La investigación de Parra (2011) “Liderazgo Transformacional del Director y Desempeño Laboral de Los Docentes” reduce más la brecha terminológica que se pretende en esta investigación. El estudio se desarrolló dentro de una fase descriptiva con un enfoque empirista-inductivo y tiene como propósito analizar el Liderazgo Transformacional del Director y el Desempeño Laboral de los Docentes de las escuelas bolivarianas del municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida. En el estudio de Parras lleva a concluir que para que la gestión directiva sea ejecutada con idoneidad, el directivo docente dentro de su direccionamiento debe ejercer un liderazgo transformacional, que guie con un pensamiento sistemático, además tiene que inducir cambios en los objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones, tanto del personal adscrito como de la comunidad en general.

## ***2.2 Marco conceptual.***

### ***2.2.1 Gestión directiva.***

Entendida la gestión directiva como la base fundamental de una organización educativa, donde en ella se verán reflejadas todas las acciones de organización, diseño, desarrollo y evaluación, que gira en torno a una comunidad educativa, con el liderazgo de un grupo de trabajo que se orienta estratégicamente hacia la consecución de los objetivos institucionales (Vélez et al., 2006). Además, esta gestión directiva es la encargada de ofrecer y prevalecer los valores que potencian la convivencia dentro de las instituciones académicas, permitiendo así, la integración de toda la comunidad educativa y la participación democrática de los diferentes consejos y comités académicos, con el fin de buscar una articulación en la formación del alumnado (Yepes, 2017 )

La gestión directiva debe ser ofrecida para los alumnos por medio de propuestas que permitan en ellos la adquisición de cualidades y capacidades de aprender a pensar de manera crítica, la realidad de su entorno y puedan tomar decisiones acordes a su contexto, esto va a depender de los intereses de cada institución y de la concepción que tiene frente a la formación que desean impartir y que proyectan por medio del Proyecto Educativo Institucional (PEI); por parte de los docentes la gestión directiva es la capacidad que tiene un grupo organizacional en generar una adecuada articulación de los recursos, estrategias, métodos, técnicas y entre otros conceptos que favorezcan y promuevan las cualidades y capacidades que poseen sus grupos de trabajo, con el fin de ir en busca de la misión y visión institucional (Miranda, 2016).

### ***2.2.2 Direccionamiento estratégico.***

Entendido el direccionamiento estratégico como principal elemento de la gestión directiva, donde en este se orienta aquellos componentes filosóficos, políticos y estilos de gestión institucional, también se define como término de conformación y ordenación de un equipo de trabajo, en los cuales se reflejan sus funciones, roles, competencias y perfiles. En definitiva, el direccionamiento estratégico se encarga de establecer las políticas, los procesos y la organización que guía a las instituciones educativas hacia sus propósitos (Vélez et al., 2006). Se describe coherentemente que el direccionamiento estratégico está estrechamente ligado a las acciones que ejecutan los directivos docentes para direccionar las instituciones educativas y debe ser un proceso continuo, que se apoye de los intereses y necesidades que requiere el contexto, a su vez esté en concordancia con los objetivos trazados a largo plazo. Todo este tema del direccionamiento estratégico invita a que sea un proceso continuo, en el cual los planes estratégicos que se deseen llevar a cabo sean reconocidos, comprendidos, modificados y aceptados por los docentes, como

parte fundamental del equipo de trabajo, por lo que serán estos los encargados de ejecutarlo (Aguilera & Riascos, 2009).

### ***2.2.3 Liderazgo Transformacional.***

El liderazgo transformacional es considerado como un mediador de las gestiones que se encuentran en el contexto educativo y cada uno de los componentes que las conforman; este liderazgo más asociado a las cualidades que puede ofrecer un directivo docente al momento de direccionar, apoyar o liderar un equipo de trabajo, como lo menciona Bracho y García (2013) El liderazgo transformacional está enfocado en la estimulación de la conciencia, con el fin de convertir a los integrantes del grupo en seguidores productivos y positivos, motivarlos para que den su mayor esfuerzo, a que luchen por un interés común y no individual, potenciar su sentido de pertenencia y su empoderamiento, que participen en la misión de la institución y en los demás procesos, sin necesidad de sentirse presionados, por el contrario que asuman el compromiso al igual que su líder; dichos autores mencionan que este servidor seguirá a quien lo inspire.

Este líder fomenta integraciones que van más allá de lo institucional, donde atiende a las necesidades personales, grupales e institucionales en función de lograr los objetivos propuestos, permitiendo así fortalecer un efectivo sistemas de relaciones, que viabilicen el sostener un equilibrio interno; además que su rol promueva constantemente la participación e implicación de los docentes, donde se generen canales de comunicación, de monitoreo y apoyo (Cabrejos & Torres, 2014). Promueve la comunicación para opinar, conversar, proponer y participar, usar la comunicación constantemente, lucha por la visión de la institución, la comunicación inspirada, la estimulación intelectual, el



reconocimiento personal y toma su liderazgo con base al apoyo que le brinda a sus colaboradores (Bass & Riggio, 2006).

### ***2.3 Marco Teórico***

#### ***2.3.1 Los retos que enfrentan los directivos docentes en la gestión directiva.***

Queriendo enfatizar aún más sobre este arduo tema de la gestión directiva, se toma este apartado para comprender y contextualizar su praxis dentro de una institución educativa, la cual en ocasiones es considerada meramente como las acciones en la que se generan directrices y es mirada como la autoridad que se ejerce ante toda la comunidad educativa; aunque es cierto lo anterior, sus prácticas no se limitan al hecho de enviar tareas a su equipo de trabajo y prevalecer su postura autoritaria.

También dentro de la práctica en la gestión directiva se debe de tener un fundamento de proyección institucional, en el cual dé cuenta de su misión, visión, valores institucionales y orientaciones de planes y proyectos, también acciones de articulación entre estrategias pedagógicas, seguimientos y autoevaluación de los procesos académicos, además prevalecer en su equipo de trabajo una comunicación interna y externa que incite a una adecuada toma de decisiones, favoreciendo así un ambiente sano, agradable y que propicie la participación, el desarrollo y la convivencia institucional (MEN, 2008).

Reduciendo más las acciones que deben realizar los directivos docentes, centrándose en lo que deben sobrellevar en su día a día, donde realizan actividades intensas, ejecutando tareas variadas en periodos de corto tiempo y fragmentadas, sometidas a múltiples interrupciones donde deben dar equilibrio y respuesta a las presiones externas, presentes en su propia comunidad educativa. Además en su práctica se prevalece la eficacia, el dinamismo y la capacidad de organización y gestión de los problemas sociales,

culturales y políticos en el que se encuentre la institución educativa actualmente y su habilidad en adaptar todas la problemáticas a los objetivos institucionales (Arismendi et al., 2010).

### ***2.3.2 Una posibilidad de transformar la práctica de los directivos docentes desde el direccionamiento estratégico***

Se contempla que dentro de la gestión directiva se encuentra el direccionamiento estratégico, donde su teoría, generalmente es concebida como la orientación adecuada hacia los objetivos institucionales, es aquí donde se pretende abordar específicamente el direccionamiento estratégico como elemento posibilitador para transformar las prácticas de los directivos docentes.

El MEN (2008) entiende el direccionamiento estratégico como función que “establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales” (p.21). Algo general que permite que las instituciones adopten este término para la consecución de los objetivos planteados, que permita enfocar este direccionamiento estratégico a las prácticas de los directivos docentes, se destaca que para que este sea óptimo, el directivo docente en su direccionamiento estratégico debe tener en cuenta una perspectiva clara del contexto actual, ser motivador en sus orientaciones, potenciar las habilidades individuales y grupales; se espera que sea la persona adecuada en impulsar la institución educativa ante situaciones complejas, incite dentro de su estrategia a la innovación y modificación de todos los procesos que se lleven cabo en su dirección (Aguilera, 2010).

### ***2.3.3 Una ruta para construir nuevos liderazgos.***

Si se intentara hacer un listado de los conceptos que se encuentran al momento de ser un directivo docente, estaría el de ser un líder, término común en muchas organizaciones empresariales y menos abordado en el contexto educativo. El liderazgo transformacional se toma en cuenta como articulador de las adecuadas prácticas de la gestión directiva que posibilitan que el direccionamiento estratégico sea

positivo para la comunidad educativa. En el momento de abordar el liderazgo transformacional se entiende que a partir de este tipo de liderazgo se podrían promover nuevos líderes, de manera democrática, donde se genere la participación de su equipo de trabajo (docentes), en la toma de decisiones, autonomía en los procesos educativos, la colaboración y motivación individual, entre otros factores que despierten un líder en cada uno de los procesos que se lleven a cabo en una institución educativa. Resaltando que este término está ligado a organizaciones empresariales, no obstante se menciona al autor Chacón (2011) donde enfoca este concepto a contexto educativo y dice que el liderazgo transformacional:

Es la forma de proceder de los directores, cuya tendencia es la de convertir a los maestros y docentes en líderes de la actividad educativa, por medio de la motivación y la toma de conciencia de su papel se pretende hacer partícipes a los docentes de los resultados que se obtienen en las gestiones administrativas de la institución, generando con esto grandes expectativas. (p156).

Una definición no lejana a lo que se concebía. Por otro lado el liderazgo transformacional es mucho más visionario, innovador, inclusivo y democrático, en lugar de ejercer un liderato en la organización educativa, se centra ser parte de la organización donde reúne necesidades, intereses, apoyo en recursos físicos y humanos, promueve espacios de comunicación asertiva y proporciona nuevas ideas y enfoques; este liderazgo es más adecuado para las instituciones educativas, por lo que favorece las metas comunes y compartidas (Salazar, 2006).

#### ***2.3.4 Liderazgo transformacional como elemento clave para el cambio y la innovación institucional.***

El personal directivo de una institución educativa se asemeja a la idea que es una persona que debe liderar procesos y estar a cargo de múltiples obligaciones, que quizás en ocasiones podrían experimentar situaciones que generan estrés, donde no podrían reflejar sus capacidades de la mejor manera. Si se

cuestionara a cada organización educativa, de cómo quisieran que los directivos docentes los direccionarán, obtendremos muchos factores en común y entre ellos estaría que fueran unos líderes que motiven, que inciten a un adecuado ambiente laboral y que genere cambios a nivel individual y grupal. De la mano del liderazgo transformacional los directivos docentes podrán fomentar habilidades que favorezcan el funcionamiento de las instituciones educativas, el alcance de las metas propuestas, constantes estímulos verbales para su equipo de trabajo que motiven al buen ejercicio profesional. Por medio de este liderazgo no se verá solamente beneficiada su labor ni la de su equipo de trabajo, sino que también, todo aquello que esté sumido en la institución educativa (Murillo, 2006).

El líder transformador dentro de sus organizaciones, por medio de su direccionamiento estratégico, logra impregnar cambios constantes, conduciendo a sus docentes a dejar situaciones particulares para ir en busca de acciones que generen mayor eficiencia y eficacia productiva, que busca la calidad e innovación institucional (Bracho & García, 2013).

### **3. Metodología.**

A continuación se describirá el paradigma de conocimiento, enfoque, método, población, muestra e instrumentos abordados.

#### ***3.1 Paradigma de conocimiento.***

Este trabajo de investigación se desarrollará a través del paradigma cualitativo, que pretende hacer un constructor de conocimiento, que permitirá captar diferentes puntos de vista de una realidad social y adoptará una postura de carácter interpretativo de las creencias, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, entre otros factores que sean aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento de la realidad humana, de acuerdo con lo que menciona Sandoval (2002), que para forjar el conocimiento esencialmente se necesita de un sujeto cognoscente y este estar “influido por una cultura y unas relaciones sociales particulares, que hacen que la realidad epistémica dependa para su definición, comprensión y análisis, del conocimiento de las formas de percibir, pensar, sentir y actuar, propias de esos sujetos cognoscentes”(p,28); en cuanto a la creación de un conocimiento con relación al investigador se toma que el conocimiento es una construcción compartida entre el investigador y el investigado en la cual “los valores median o influyen la generación del conocimiento; lo que hace necesario “meterse en la realidad”, objeto de análisis, para poder comprenderla tanto en su lógica interna como en su especificidad” (p,29).

#### ***3.2 Enfoque***

Tendrá un enfoque interpretativo, por lo que se basa más en procesos lógicos e inductivos, en el cual se pretende explorar, describir y luego crear nuevas perspectivas teóricas que van de lo particular a lo general (Hernández et al., 2014). Adicionalmente el enfoque interpretativo en las ciencias sociales y

en especial en la investigación educativa supone dos procesos de interpretación, que por un lado significa cómo los sujetos interpretan la realidad social que construyen y se desenvuelven y por otro lado la comprensión que tienen los investigadores al momento de analizar cómo construyen esas realidades. Por lo anterior se puede señalar que investigar desde este enfoque se ponen en juego dos narrativas; una, en la que los investigados hacen sus narraciones sobre sus prácticas y discursos, y la otra, la que hacen los investigadores a partir de lo que los sujetos cuentan acerca de lo que hacen (Vain, 2012).

### ***3.3 Método.***

El método de investigación será etnográfico, por su interés en describir e interpretar acciones que están inmersas dentro de un grupo social y que son de verdadero valor comprenderlas, catalogado bajo unos criterios sociales, que tiene como aplicación a una población específica y ámbitos nuevos como espacios educativos; la etnografía permite desglosar una cultura en objetos más precisos, tales como la caracterización de pautas de socialización, de reconstrucción de valores, de desarrollo y de expresiones de una competencia cultural (Sandoval, 2002). Además este tipo de método nutre el enfoque interpretativo por el interés de descubrir los aspectos ocultos, como el de esta investigación, en pretender comprender las prácticas que tiene un líder educativo, y que este tipo de métodos se enmarca con una perspectiva metodológica, posible para las investigaciones educativas (Vain, 2012). Geertz, 1992 citado por Vain, 2012, destaca dos posibles percepciones y ellas pueden ser “el reconocimiento de la educación como un componente esencial de la cultura, y de esta entendida como conjunto de sistemas simbólicos, que generan un contexto en el cual los sujetos nos movemos e interactuamos”. (p, 42).

### ***3.4 Población***

Esta investigación se realizó en el colegio Calasanz de Medellín, ubicado en la comuna 12, se ha caracterizado en el sector por ser una de las instituciones educativas con altos logros académicos; ofrece

formación para preescolar, básica primaria, básica secundaria y media, su naturaleza es de carácter privado, posee una jornada única y es mixto; conserva el sello de calidad según la norma ISO 9001.

El colegio Calasanz de Medellín se guía por el siguiente panorama: Las siguientes líneas son tomadas de la página institucional del colegio, las cuales han sido actualizadas en el presente año.

Misión: Nosotros, Maestros Escolapios, Religiosos y Laicos, Cooperadores de la Verdad, como San José de Calasanz hace cuatrocientos años, nos sentimos enviados por Cristo y por su Iglesia a evangelizar educando a los niños y a los jóvenes, principalmente a los pobres, y desde los más tiernos años, mediante la Piedad y las Letras, la luz de Dios y la luz del Mundo, en aquellos lugares a donde nos guíe nuestro Carisma, para servir a la Iglesia y transformar la sociedad según los valores evangélicos de justicia, solidaridad y paz.

Hemos recibido para ello un Carisma que proviene de Dios, una lectura calasancia del Evangelio, una historia, una espiritualidad y una pedagogía propias, personas en comunión fraterna, escuelas y obras específicas, que nos permiten hacer presentes a Jesús Maestro, y el amor maternal de la Iglesia por los pequeños, acogiéndonos al amparo y protección de la Virgen María, Madre de Dios.

Visión: En el 2022 los colegios Calasanz de Colombia, serán comunidades educativas posicionadas en clave de pastoral, lideradas por un equipo de educadores en formación constante; con una apuesta permanente por la innovación educativa y el acompañamiento integral, contribuyendo a la transformación de la sociedad.

Objetivos institucionales: Satisfacer la comunidad educativa, en sus necesidades y expectativas relacionadas con la prestación del servicio y la filosofía institucional.

Desarrollar una formación integral y personalizada que fortalezca al estudiante en el desarrollo de su vida y lo proyecte como un individuo comprometido con la sociedad.

Gestionar de manera eficiente los recursos humanos, físicos y financieros de la institución para garantizar la prestación del servicio educativo.

Implementar el sistema integrado de gestión como herramienta que favorezca el fortalecimiento de: la cultura del mejoramiento continuo, la prevención de los riesgos humanos y físicos y el cuidado del medio ambiente.

En el proyecto educativo institucional amplían sus políticas e ideologías por las cuales se rige y se complementa el horizonte institucional.

### ***3.5 Muestra.***

La muestra se conformará por cinco directivos docentes del Colegio Calasanz de Medellín, donde cuatro de ellos son coordinadores de convivencia y uno académico, conformando aproximadamente el 63% de los directivos docentes de la institución, siendo estos seleccionados por destacarse por su adecuado liderazgo, búsqueda constante para mejorar la dinámica institucional y la transformación de esta en miras a la calidad.

También se tendrá en cuenta la percepción que ocho docentes de la sesión infantil del colegio Calasanz de Medellín, conformando el 10% de todos los docentes de la institución y el 26% de dicha sesión.

### ***3.6 Instrumentos.***

Los instrumentos que se abordarán para recolección de los datos son: cuestionario de apertura aplicados a docentes que se desarrollarán durante la fase dos; las entrevistas semi - estructuradas que se



aplicarán a los directivos docentes durante las fases 1 y 3, estas fases permitirán el abordaje de los objetivos específicos de esta investigación; los anteriores instrumentos se eligen de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación “La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas” por la autora Miranda (2016), que muestran mayor aproximación y veracidad en los datos recolectados.

A continuación se presenta el cronograma de actividades que se ejecutó para la recopilación de la información de la presente investigación.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	MES												RESPONSABLE		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Cuestionario, entrevista a semiestructurada y observación participativa.	Describir desde el paradigma cualitativo las prácticas que realizan los directivos docentes con respecto al liderazgo transfor		x	x												Paola Andrea Velásquez Vásquez  Jaime Alberto Velásquez Vásquez

	macional en su gestión directiva.																
Entrevista semi-estructurada	Identificar los factores que permiten el desarrollo del Liderazgo Transformacional desde la percepción de algunos docentes del colegio Calasanz de Medellín .			x	x												Paola Andrea Velásquez Vásquez  Jaime Alberto Velásquez Vásquez
Análisis de resultados	Valorar las acciones de los directivos docentes con respecto a la toma de decisiones que					x											Paola Andrea Velásquez Vásquez  Jaime Alberto Velásquez Vásquez



## **4. Análisis de la información.**

### ***4.1 El proceso de construcción de un directivo docente***

Los directivos docentes en sus múltiples funciones, podrían encontrarse en un plano en el que experimentan variedad de emociones, que los puede conllevar a un cuadro de tensión laboral, por las responsabilidades que demanda la dirección en una organización educativa; en este apartado se centra en aquellas acciones teóricas y prácticas, que deben ejecutar los directivos docentes a la hora de direccionar su equipo de trabajo y se compara con las percepciones que tienen los docentes en su ambiente laboral, además se reflejan sus inicios, dificultades y retos que asumen los docentes y directivos docentes del Colegio Calasanz de Medellín.

Con base a lo anterior se menciona que los directivos docentes, según el MEN expuesto en la Resolución 15683 deben:

Coordina, participa y acompaña la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del Plan Operativo Anual (POA), del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), y del Sistema Institucional de Evaluación (SIE). Apoya el diseño e implementación de mecanismos para la toma de decisiones involucrando la comunidad educativa en relación con los procesos de planeación y dirección de la institución. Incentiva y pone en práctica estrategias de participación de la comunidad educativa en las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. (2016, pág. 30).

También es de destacar que las anteriores funciones no requieren de una formación específica en áreas de la gestión educativa, esto se ve evidenciado en las entrevistas realizadas a los cinco directivos

docentes del colegio Calasanz de Medellín, que por su adecuadas labores como docentes o por las formaciones adicionales han sido elegidos para poseer el cargo directivo.

“Esta solicitud puntual de ser coordinadora surgió de una invitación de la rectora que teníamos anteriormente, o sea me hace un llamado y me dice en la oficina de ella que si quería aceptar el reto de asumir la coordinación, como estoy haciendo el doctorado en la línea de violencia escolar, entonces que veían que podía aportar significativamente a la convivencia de la institución”  
(Coordinadora 1)

“Bueno pues yo siempre he sentido la motivación de brindar los servicios o mis servicios desde el cargo que las la institución me requiera y la institución me pidió después de haber brindado adecuados servicios en el departamento de inglés, que les acompañará en la coordinación de convivencia” (Coordinador 2)

Cabe resaltar que la labor docente es diferente a la de un directivo docente, por lo cual, estar al tanto de la gestión directiva de una institución educativa tendría que tener una motivación inicial para dirigir personal, planear, gestionar y aportar positivamente a la organización educativa (Parra J. , 2017); por lo tanto, se hace interesante indagar cuál fue esa motivación naciente de los directivos docentes, en contribuir desde cargos directivos al progreso del colegio.

“Me motiva la posibilidad de acompañar a niños y jóvenes en el colegio en términos de la construcción de una sana convivencia, garantizar a estos chicos sus derechos, que puedan tener las mejores condiciones para que se sientan felices en el colegio y logran formarse integralmente”(Coordinador 2)

A su vez, la motivación juega un papel fundamental en las labores de los directivos docentes, especialmente en afrontar las dificultades que se les presentan; la labor del directivo docente se ve comúnmente en una situación agravada por la forma que promueve y designa sus gestiones, lo cual está asociado a la forma de liderar pedagógicamente su equipo de trabajo y se presenta como una dificultad laboral, que debe ser confrontada como cualquier otro proceso educativo, aunque en este caso a modo de reflexión de su ejercicio directivo, para un crecimiento propio de su labor. (Cabrejos & Torres, 2014). Al indagar con los participantes sobre las principales dificultades que han tenido y cómo las han afrontado, señalan:

“Iniciar como coordinador del departamento de inglés e igualmente como coordinador de convivencia generó una dificultad inicial en términos de inducción y re-inducción, yo creo que se ha venido mejorando en ese aspecto, pero me tocó de alguna manera asumir funciones con tiempos muy limitados” (Coordinador 2)

“Yo aprendí a ser coordinador académico en la práctica, porque nunca tuvimos tiempo de sentarnos hacer empalmes” (Coordinador 4)

También se le indagó cómo han afrontado sus dificultades:

“Las dificultades con mucha entereza con mucha responsabilidad con mucha honestidad y en casos cuando se requiere decir tranquilamente reconozco que aquí asumo el error, asumo la responsabilidad y me dejó acompañar” (Coordinador 2)

“Pues ve, yo tengo una ventaja, tiendo a ser muy recursivo pues sí tengo una dificultad busco por dónde la sacó, si no encuentro quien me ayude, alguna solución encuentro, pero intento no quedarme en la dificultad.” (Coordinador 4)

Se evidencia que las dificultades a nivel general recaen en los cambios que se realizan en la institución y no por su forma de liderar, adicionalmente, las dificultades que se les presentan cumplen con el replantear de su quehacer directivo, lo cual los conlleva a una reflexión constante de su labor.

Al indagar con los docentes sobre las principales dificultades que presentaron al iniciar su labor docentes, se llega a un factor común, el cual es, enfrentarse a la realidad educativa, el llevar la teoría del pregrado a la práctica como docente del colegio; señalan lo siguiente:

“Al comienzo de la experiencia como docente fue difícil empezar a trabajar con tan poca experiencia, ya que el pre-grado de la universidad ofrecía muchos cursos teóricos y solo un año de práctica, lo cual no era suficiente cuando uno se enfrentaba a muchas situaciones de la realidad educativa.”

“El temor al enfrentarme a la realidad de lo que estudié para la vida.”

Para afrontar estas dificultades los docentes señalan:

“El Diálogo con las directivas es importante a la hora de afrontar dificultades. En mi caso me he dirigido a mis jefes inmediatos: Jefe de departamento y Coordinadora de convivencia”

Se evidencia que el rol del directivo docente es muy cercano a las actividades que los docentes realizan, lo cual destacan que para enfrentar estas adversidades se apoyan de una mano líder, sus jefes inmediatos, en este caso los directivos docentes del colegio Calasanz de Medellín.

El directivo docente es el encargado de permitir una participación integradora entre el equipo docente y sus gestiones, generando así una visión global de la institución. Más allá del escenario institucional, el directivo docente debe encargarse de suplir las necesidades personales y grupales, en función de los objetivos trazados, que serán en gran medida alcanzados por las apropiadas labores de su equipo docente, el no cumplir con un conjunto de actividades pedagógico-didácticas, administrativas-organizacionales, favorecerá a un desequilibrio operacional de sus docentes, hasta convertirse en una oposición de su gestión (Cabrejos & Torres, 2014). Ahora, específicamente sobre su área operativa, indagamos el mayor reto del directivo docente para movilizar el trabajo con los docentes.

“Cuando uno llega con una propuesta medianamente nueva son las resistencias de los maestros frente a la implementación entonces del grupo 83 vos vas a tener unos cinco o seis maestros por más que vos insistas se pegan y no hacen caso a las indicaciones” (Coordinador 4)

Se observa un caso en particular, donde ocasionalmente se presentan desacuerdos en un equipo de trabajo numeroso y quizás no por una mala gestión del directivo docente, sino por la diversidad que se presenta en dichos equipos; aquí es donde se asume y se demuestran las habilidades y estrategias para gestionar los intereses comunes o equitativos en un equipo docente. Por otra parte, los docentes resaltan que hay una afinidad con sus coordinadores inmediatos, por lo tanto no se resaltan mayores retos entre maestros - coordinadores.



“Afortunadamente tengo una excelente coordinadora. No se han presentado retos a movilizar”

“No he tenido dificultades de este tipo.”

“No lo he tenido hasta el momento.”

#### ***4.2 ¿Qué acciones emplea un directivos docente para liderar estratégicamente?***

Dentro de las competencias que debe de tener un directivo docente, especialmente un coordinador, se encuentra la gestión estratégica, como lo menciona el MEN, en la resolución 15683 y se refiere a:

Lidera y asesora el trabajo con el equipo del personal docente y administrativo para articular y orientar los planes y proyectos de inherentes al nivel, ciclo o área de conocimiento de la institución que propicie el cumplimiento del PEI y de las rutas de mejoramiento continuo. Impulsa y desarrolla estrategias de, seguimiento, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos del Plan Operativo Anual y del Plan de Mejoramiento Institucional y usar sus resultados para tomar decisiones institucionales. (2016, pág. 30).

Con base a lo anterior se indaga a los directivos docente sobre el valor agregado que cada uno de ellos aporta a su labor, aspectos que en sí, no están contemplados explícitamente en un documento, pero que están presentes en su quehacer, para así lograr los objetivos planteados por la institución.

A lo que los participantes respondieron:

“Yo lo primero que propongo pues no sé si sea una propuesta es la comunicación asertiva es la manera en como yo llevo al estudiante conocer su realidad no sólo quedarme en la parte académica sino conocer qué mueve ese muchacho que está sintiendo en ese momento ese muchacho que lo lleva

a..., que los lleva e ir mal académicamente que los llevaba a problemas disciplinarios, yo siento que con la comunicación asertiva y un conocimiento profundo de la situación que cada muchacho la educación puede seguir saliendo adelante” (coordinador 3)

“Ve, la convivencia se siente más de parte del grupo de maestros qué parte de una instancia directiva, es decir cuando los maestros identifican que uno tiene una responsabilidad, pero no por eso es una persona ajena, en la que no se puede hablar o con la que no se le pueden acercar; frente a las innovaciones digamos lo que uno tiene que buscar es que la innovación que llegue sea lo menos disruptiva en los procesos y poderle mostrar los maestros cómo les facilita la parte académica, es decir que no sea una innovación que impliquen muchos cambios, que los maestros sientan que es algo más adicional que tienen que hacer y que signifique mucho esfuerzo sino que sea consonante con algo que venimos haciendo, entonces eso hace que cuando hay un cambio la resistencia disminuye porque cuando te llega una cosa traída de la nada que rompe todos los esquemas eso hay una resistencia que no deja que progrese” (coordinador 4)

Observando las respuestas, se evidencia que en su discurso está inmersos aspectos relevantes para lograr el alcance de los objetivos, como la comunicación asertiva, no solo entre docentes y coordinador, sino que se incluye al estudiante, se acerca a su realidad y a su contexto, adicional a esto se le brinda al docente herramientas que puede incorporar en el aula y potenciar su labor docente, sin asimilarlo como una carga más, sino como respuesta a las situaciones que se estén presentando en el día a día, y este tenga herramientas para afrontarlas. (Cabrejos & Torres, 2014).

Por parte de los docentes, ellos proponen que para poder lograr una mejoría en la convivencia institucional, en el desarrollo de proyectos y afrontar los nuevos retos en educación; obtener capacitación continúa

como elemento estratégico que garantice dichos aspectos y que la institución gestione dichos espacios.

“Para mejorar la convivencia, el desarrollo de proyectos y nuevos retos, sugeriría que las directivas implementaran programas de bienestar para todos los empleados de la institución educativa que incluyeran incentivos económicos y de formación continua.”

“Para mejorar la convivencia institucional se deberían abrir más espacios de concientización en cuanto a la importancia de las buenas relaciones, el respeto a la diferencia y tener claro las funciones de cada empleado para no generar indisposición en los demás. En cuanto al desarrollo de proyectos y afrontar los nuevos retos educativos es importante la constante capacitación a los docentes y generales los espacios para dichas capacitaciones y dar apoyo económico”

Lo anterior lleva a indagar sobre esas estrategias que implementan cada uno de los directivos docentes para mejorar su labor e incentivar a sus docentes a realizar su quehacer.

“Yo pienso que la estrategia a implementar sería el acercamiento, el fortalecimiento no sólo mío como coordinador, sino de todos los maestros en torno a todos los documentos institucionales que nos dictan, que nos dicen de manera muy clara recogiendo experiencias durante siglos porque recordemos que es un colegio fundado por San José de Calasanz hace muchísimo tiempo de manera que podamos hacer lo que ya sabemos hacer y que lo hemos hecho durante mucho tiempo es básicamente garantizar que nos acercamos a todas estas políticas a todos estos lineamientos a través de esta documentación que siempre está disponible” (coordinador 2)

“Pues digamos que una estrategia que puede funcionar, a ver, yo busco todo el tiempo una capacitación constante y cuando uno se capacita constantemente y lo que hace, pues adquiere una

serie de herramientas y estrategias para mejorar su quehacer, entonces yo pienso que la formación en la línea en la que uno se desenvuelva pues hace que los demás no solamente generen credibilidad en uno, sino que uno también tenga estrategias para afrontar diversas situaciones que se presentan, pues porque obviamente a nivel social se presentan mil cosas que vos tienes que empezar a sortear de una manera muy respetuosa sin pasar por encima de los derechos de nadie, pero para mí es fundamental y primordial la formación específica en el área en la cual uno se desenvuelve, pero también la formación humana, hacer un equilibrio entre el asunto científico o académico y el asunto propio de la formación en el ser, en el convivir con el otro, valorar ambas cosas.”(Coordinador 1).

Se evidencian planteamientos donde se sugiere, potenciar las bases que brinda el colegio y seguir fielmente su filosofía, luego de incorporar dichas bases y conocer la metodología que allí está inmersa, para seguir con capacitaciones que continúen potenciando el ser y el conocimiento.

Los docentes van en el mismo interés de seguirse capacitando para mejor su labor, especialmente en temas tecnológicos que lo conlleve a una actualización del mundo actual. Estos responden:

“Implementar nuevas tecnologías de la información y la comunicación.”

“Capacitaciones permanentes”

“El manejo de las TICS”

“Estrategias para la educación en el escenario actual, a la altura de las necesidades de los niños y jóvenes, retos tecnológicos, metodológicos y didácticos.”

Una característica común que se reconoce en la institución, al indagar a los directivos docentes, es la importancia del aspecto personal de cada docente, su preocupación no solo lo por laboral si no por las situaciones personales que pueda vivir cada individuo. Y es importante que se aborden dichas situaciones, porque estas se verán reflejadas en el ámbito laboral afectando o favoreciendo los objetivos de la institución y un líder debe de poseer la habilidad para afrontar estos retos. (Parra R. , 2011). Por esto se les indaga a los participantes sobre la manera en la que ayudan a los docentes cuando se presenta alguna dificultad, ya sea personal o laboral, a lo que respondieron.

“Para mí lo más importante dentro de la educación es el maestro, cómo los apoyo, primero los escuchó, lo que necesiten; te necesito comentar una situación personal laboral lo que sea, luego de escucharlo le doy mi punto de vista de lo que escuché. Si es a nivel laboral se está presentando una dificultad con estudiantes, inmediatamente me siento con el estudiante, con el maestro, y hablamos de lo que está pasando eso es una muestra de apoyo al maestro. Qué es a nivel personal ya ese es otro ámbito que trabajamos más confidencial pero la mejor estrategia es escuchar dar el punto de vista, aunque muchas veces el maestro dice no me digas nada sólo quería que me escucharás y ya con eso tiene.”(Coordinador 3)

“Pues lo que yo le he dicho los maestros que las puertas están abiertas para lo que necesiten y el correo también. Entonces digamos cuando llega un correo con algún maestro que sacar el tiempo y escucharlo y a ver qué hacemos, generalmente lo que yo busco son soluciones prácticas que ellos sientan que de alguna manera salen con perfil a una solución y no es darle tiempo a que lo vamos a pensar o después miramos que hacemos, sino que tengan una solución inmediata que les genere tranquilidad frente a la incertidumbre que puedan tener en ese momento.” (Coordinador 4)

Se comprende la intención de los directivos docentes, al estar dispuestos a acompañar las diversas dificultades que presentan sus colaboradores, para esto también fue necesario escuchar las voces de los docentes sobre este aspecto, se les indago sobre las estrategias que usa el directivo docente para motivar ante las dificultades que se presenten y esto mencionaron:

“Siempre tiene muy buena disposición y apoyo para escuchar las dificultades que se van presentando en el camino y dar posibles soluciones a estas.”

“Acompañamiento constante, escucha activa de lo que ocurre en los grados, con los niños o como docente.”

Con las anteriores respuestas se evidencia que en el colegio Calasanz de Medellín, se realizan prácticas motivacionales, siendo este un factor fundamental a la hora de dirigir el trabajo con el personal a cargo, para el alcance de los objetivos, generando cambios positivos en los docentes, abarcando integralmente aspectos que conforman al ser humano. (Bracho & García, 2013).

#### ***4.3 El liderazgo transformacional como aliado para desempeñar la labor del directivo docente.***

Como eje central de este trabajo de investigación nos disponemos a indagar el liderazgo transformacional que los directivos docentes perciben o ejecutan al momento de posicionarse en el área directiva, donde darán cuenta la posición que tiene frente al concepto de liderazgo, y si posteriormente estarán encaminados a un liderazgo transformacional por sus acciones.

La aplicación de un liderazgo en el contexto educativo se basa en la construcción de habilidades para direccionar adecuadamente la organización educativa, desarrollar metas explícitas y colectivas,

ligeramente desafiantes y alcanzables; a nivel laboral debe ser un directivo docente carismático, visionario, con capacidad para motivar, con una consideración individual y una estimulación intelectual para su equipo de trabajo (Murillo, 2006). Por lo anterior los directivos docentes del Colegio Calasanz de Medellín aluden su postura sobre la influencia que tiene el liderazgo en el trabajo de su equipo:

“Los docentes me manifiestan que el liderazgo ejercido desde la coordinación los motiva a trabajar, por lo que yo soy muy directo y les digo en que deben de mejorar o en que se han equivocado” (Coordinador 3)

“Si, el liderazgo influye en el trabajo, porque motiva estimula y facilita medios para un sano ambiente laboral y donde se trabaja bueno, se trabaja tranquilo, ahí hay tranquilidad y estabilidad y se garantiza competitividad y excelencia” (Coordinador 5)

Al indagar con los docentes, todos resaltan que el liderazgo influye en sus propias labores, además es importante que como directivo docente se tenga presente el concepto de liderazgo a nivel laboral, tal cual como lo demuestra los anteriores entrevistados; esto garantizará que su dirección estratégica sea competente para la orientación del equipo docente, y así favorecer a que sus acciones se vean eficaces y eficientes para el alcance de las metas institucionales, también que reconozcan las características propias que los hacen ver como líderes ante la organización (Bracho & García, 2013). Por esto se ve pertinente que los directivos docentes reconozcan las características que deben tener un líder, estos señalan:

“Un líder debe comunicarse asertivamente, debe estar muy fuerte en términos de empatía poder entender la dificultad del otro, yo trato de acompañar un maestro con el objetivo de que desempeña mejor su función”. (Coordinador 2)

“La asertividad segundo el respeto, el respeto por el otro, tercero la humildad, la humildad entendida como la igualdad, o sea desafortunadamente por el cargo que uno ejerce, muchos se suben; otra de las cualidades es la solidaridad, vos tienes que estar ahí al pie del cañón con el maestro, ayudándolo, motivándolo”. (Coordinador 3)

Los docentes responden esta misma pregunta, donde sus respuestas se asemejan a lo que aluden los directivos docentes, lo cual se genera una sincronía, en lo que se quiere, con lo que se hace en las labores institucionales.

“Calidad humana, transparencia, escucha asertiva, diligencia, prudencia, proactividad, saber delegar, brindar confianza, organización y coherencia.”

“Saber escuchar, ser proactivo, paciente, disciplinado, responsable, estar capacitándose constantemente, ser objetivo en sus decisiones.”

Abordando en las acciones específicas, se propone en indagar en lo que estos líderes educativos promueven con sus labores, por lo cual, se preguntó sobre la manera de que estos directivos docentes contribuyen a su equipo de trabajo para que se capaciten profesionalmente y también la forma de que ellos implementan estrategias o estímulos para motivar su equipo. Es necesario la estimulación intelectual de su equipo docente, con el fin de procurar el mayor provecho de las actividades, de igual manera, lograr por medio de estrategias, una motivación e inspiración que garanticen en gran medida los objetivos propuestos por la institución (Bracho & García, 2013).

“Básicamente desde un acompañamiento que motiva que le permite al docente expresar sus dificultades sus deseos sus expectativas motivar a que continuamos en la formación constante que la



institución nos genera esta oportunidad permanentemente pero que también hay otras opciones a las que podemos acceder cuando nos motivamos hacia ello”. (Coordinador 2)

“Hay veces que les doy el chocolatito, profe vea usted tan bella que colaboró mire esto, reconozco las cosas bonitas que hacen los trabajos especiales que hacen con sus grupos, entonces en una reunión de sección, exaltamos a las profes cuando hay estrategias que han funcionado, las pongo a que nos las cuenten, que les hagamos seguimiento”. (Coordinador 1)

En la misma línea de lo anterior, los directivos docentes en general logran estrategias que van más ligadas a lo personal, con finalidad de motivar e incentivar su equipo de trabajo, ya sea para la realización de las actividades o para contribuir en su capacitación profesional.

#### ***4.4 Articulando las voces de los docentes y directivos docentes.***

Transversalizando los tres anteriores apartados, destacamos que la gestión directiva es abordada y asumida desde la práctica, por adecuadas labores docentes, que asumen su responsabilidad para posicionarse en cargos directivos y ejercer competencias propias de un directivo docentes, tales como: Planeación y organización, cultura institucional, clima escolar, gestión estratégica; entre otras. Se enfatizan en estas competencias específicamente por los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los docentes y a directivos docentes del Colegio Calasanz de Medellín, donde en cada manifestación de los cuestionarios realizados, recalcan algunas de las anteriores competencias del directivo docentes.

Como competencia específica para este trabajo de investigación, se centra en la gestión estratégica, en la cual el directivo docente debe liderar e impulsar su equipo docente para la consecución de los objetivos instituciones, esto desde su actuar estratégico de cada uno de los directivos docentes; los directivos docentes del colegio destacan la organización como elemento fundamental para que su labor

sea impecable y como segundo una comunicación asertiva con sus docentes, en la cual menciona que se potencializa estrategias para la resolución de conflictos, articulando lo institucional, lo personal, asesoramiento, monitoreo y evaluación de todos los procesos institucionales.

El liderazgo ejercido por los directivos docentes del colegio Calasanz de Medellín en sus acciones cotidianas, cada uno refleja en sus respuestas al menos tres características propias del liderazgo transformacional (visión, comunicación inspirada, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo, reconocimiento personal) características tomadas del trabajo del Dávalos (2014) y basadas en la teoría del liderazgo transformacional de Bass, Avolio y House (1998), estas no son ejercidas de una manera directa, aunque resaltan que este tipo de liderazgo favorece en gran medida las actividades que realiza su equipo de trabajo.

Durante las fases de recolección de datos de la presente investigación, se presentó una contingencia a nivel nacional, ocasionada por el virus COVID-19, donde llevó a la institución a tomar medidas inmediatas para afrontar la situación de la mejor maneja, se generaron diversas estrategias virtuales. Uno de los autores de este trabajo de investigación cumple funciones de docencia en el colegio Calasanz de Medellín, lo que facilito aplicar una observación no participante a lo que se vivió durante la contingencia, donde se observó el comportamiento de diferentes partes frente a la situación, y se evidenció que los directivos docentes estuvieron al tanto y a la expectativa de lo que se iba planteando, acompañando a los docentes y trabajando en conjunto. Los docentes aunque mostraron temor al enfrentar la virtualidad, no se negaron a conocer las nuevas estrategias y cada día daban lo mejor de ellos en las capacitaciones y los encuentros sincrónicos, algunos buscaron fuentes externas para continuar reforzando su conocimiento. El personal académico del colegio Calasanz de Medellín se mostró como un equipo que afrontó el reto y lo llevó de la mejor manera.

A raíz de la situación, la institución accedió a las capacitaciones en herramientas tecnológicas, se comprende que la capacitación que brinda la institución en ocasiones apunta a las situaciones o problemáticas que afectan en el momento.

## 5. Conclusiones.

### *5.1 Alcance de lo propuesto a investigar*

El liderazgo transformacional incide indirectamente en la manera en la que el colegio direcciona los procesos estratégicos, lo cual se convierte en un elemento que el directivo docente puede utilizar para guiar su equipo de trabajo.

Se evidencia que desde el punto teórico, el liderazgo transformacional influye positivamente en las acciones estratégicas que realiza un individuo al momento de liderar una institución educativa; desde la práctica se presenta que el liderazgo transformacional en la institución educativa es ejecutado desde la identidad del colegio, por caracterizarse en ser un contexto donde prima lo humano desde años anteriores, lo cual este tipo de liderazgo influye indirectamente en las acciones estratégicas que ejercen los directivos docentes del colegio Calasanz de Medellín.

Se resalta que el liderazgo transformacional en sus dimensiones destaca cada papel que debe tener un líder en el momento de direccionar estratégicamente una organización; los directivos docentes del colegio Calasanz de Medellín en general, se distinguen por promover una visión del futuro en torno a los objetivos del colegio; destacan la comunicación inspirada como el camino para la motivación y la confianza de su equipo docente; la estimulación intelectual como aliado para aumentar las capacidades que tiene cada docente; el apoyo como acción que tiene en cuenta las necesidades individuales y colectivas y el reconocimiento personal como recompensa a las adecuadas labores cotidianas.

La comunicación es el elemento que más destacan los docentes, el cual facilita que se genere un adecuado ambiente laboral, un acompañamiento constante en las actividades escolares y que además se promueve una motivación por alcanzar las directrices que cada directivo docente del colegio Calasanz

propone. Esto refleja que cada dimensión del liderazgo transformacional se presenta y se percibe por parte de los docentes por medio de la comunicación que tiene sus directivos docentes con ellos.

La toma de decisiones de los directivos docentes del colegio Calasanz de Medellín se valorar de manera positiva, por lo que cada una de sus decisiones y directrices van en sintonía con lo que el colegio desea alcanzar a futuro y que no es algo impuesto, sacado de la nada, sino que es abordado desde las acciones que realizan los 83 docentes, lo cual destaca de qué tienen en cuenta las labores individuales y colectivas, lo propio de un liderazgo transformacional.

### ***5.2 Nuevos conocimientos a partir de lo teórico - práctico***

Se resalta de que se generaron una serie de conocimientos del panorama que se vive en los cargos directivos de una institución educativa, que en ocasiones son ocupaciones que son abordadas desde el desconocimiento y que se van fortaleciendo en la práctica del día a día, además que los liderazgos en ocasiones no son abordados con autonomía sino que son direccionados por las políticas de las instituciones educativas; que el liderazgo transformacional se ve más enfocado en las organizaciones empresariales que en la educativas.

### ***5.3 Lo que se generó a partir de la investigación.***

La investigación ha permitido acercarnos a las acciones que realizan los directivos docentes en el colegio Calasanz de Medellín, lo cual ha sido un gran aporte en el momento de indagar, articular y corroborar los conceptos del liderazgo transformacional al contexto educativo; cabe resaltar que a partir de esta investigación se han generado nuevos cuestionamientos que podrán ser tema de investigación a futuro; como lo es, qué tipos de liderazgos son más abordados en los contextos educativos y de qué manera incide en las instituciones educativas, de qué modo direccionan o lideran las directivas de las

instituciones con mayor eficiencia académica y el liderazgo transformacional ejercido por los docentes a sus alumnos.

#### ***5.4 A manera de cierre.***

Para finalizar se alude que el liderazgo transformacional en el colegio Calasanz de Medellín es abordado desde un panorama general y que a partir de este abordaje se generan perspectivas positivas por parte de los docentes hacia sus directivos, cabe resaltar que a partir de esto se genera una hipótesis la cual es: si este tipo de liderazgo es tomado en cuenta más específicamente en la institución educativa se generarían muchos más avances significativos en la comunidad educativa.

### Referencias.

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, 87-102.
- Aguilera, A., & Riascos, S. (2009). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO EN LAS TIC . *ESTUDIOS GERENCIALES*, 130.
- Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F., & Sarmiento, M. (2010). Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de bogotá. *Pontificia Universidad Javeriana*, 35.
- Bass, B., & Riggio, B. (2006). Liderazgo transformacional. *Lawrence*.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 172.
- Cabrejos, H., & Torres, L. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. *Investigación y Cultura* , 1-7.
- Calasanz, C. (14 de 11 de 2012). *Colegio Calasanz de Medellín*. Obtenido de Colegio Calasanz de Medellín: <https://www.calasanz-medellin.edu.co/>
- Cano, E. (2017). La importancia del enfoque de responsabilidad social en el direccionamiento estratégico de las Universidades . *Revista científica Dominio de las Ciencias* , 5-12.
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Gestión de la Educación*, 156.
- Dávalos, L. (2014). Estandarización de la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin en docentes de educación básica regular de colegios Nacionales de Villa El Salvador . *Universidad Autónoma Del Perú* , 2014.
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la. *Revista de Pedagogía*, Vol. )XIII, N" 68, 12.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). METODOLOGÍA de la investigación. En R. Hernández, C. Fernández, & M. d. Baptista, *METODOLOGÍA de la investigación*. Mexico : Editorial Mexicana.
- Martínez, E., & Briceño, M. (2012). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *SIGNOS*, 92 - 96.
- MEN. (6 de Febrero de 2008). *Educación para el trabajo y el desarrollo humano*. Obtenido de Educación para el trabajo y el desarrollo humano: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-237704\\_Documento\\_6.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-237704_Documento_6.pdf)
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las. *Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-28.

- Murillo, J. (2006). UNA DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO: DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO. *REICE*, 7-8.
- Nacional, M. d. (28 de Marzo de 2016). *DECRETO No. 490*. Obtenido de DECRETO No. 490: <https://www.manizales.gov.co/RecursosAlcaldia/201506161647125648.pdf>
- Nacional, M. d. (2016). Resolución 15683. *rede.colombiaaprende.edu.co*, 30.
- Parra, J. (2017). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia. *Aibi revista de investigación*, 19-22.
- Parra, R. (2011). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES. *REVISTA CIENTÍFICA DIGITAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES* , 58 - 70.
- Riveros, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 3-14.
- Rosero, A. (2012). PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO DE PASTO. *Unimar*, 41 - 53.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? . *Unirevista*, 5-6.
- Sandoval, C. (2002). Investigación Cualitativa. . *ICFES* , 34.
- Vain, P. (2012). El enfoque interpretativo en investigación educativa: algunas consideraciones teórico-metodológicas. *Revista de Educación*, 40.
- Vélez, G., Osorio, F., & Hurtado, I. (2006). EVALUACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMO COMPONENTE DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “FE Y ALEGRIA DE EL PLAYÓN”, LA CUAL OFRECE EL PROGRAMA DE COBERTURA E INCLUSIÓN DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN, DURANTE EL AÑO 2005 - 2006. *UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA*, 31- 40.
- Yepes, M. (2017 ). LA CONVIVENCIA ESCOLAR: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN . *Universidad de Antioquia* , 80.



## **Anexos.**

### ***Anexo 1***

A continuación se presenta el cuestionario realizado por los docentes del colegio Calasanz de Medellín entre los meses de enero a marzo de 2020.

1. Género.
2. Título de pregrado.
3. Años de experiencia laboral.
4. Grado a cargo donde tenga mayor intensidad horaria.
5. ¿Cuáles fueron algunas de las dificultades a la hora de construir sus primeros pasos como docente?
6. ¿Qué herramientas utiliza para afrontar las dificultades que se le han presentado en su labor?
7. ¿Según su experiencia qué estrategias implementaría para mejorar la labor docente?
8. ¿Qué propuestas o estrategias propone usted como docente para mejorar la convivencia institucional, el desarrollo de proyectos y nuevos retos en educación?
9. Conoce usted algunas decisiones tomadas desde el interior del Consejo Directivo que ayuden a fortalecer la labor docente. ¿Cuáles?
10. Mencione cuál ha sido el mayor reto para movilizar el trabajo con su coordinador.
11. ¿Qué acciones o estrategias son implementadas desde el consejo directivo para mejorar la calidad en el colegio?
12. ¿Considera que el liderazgo influye en la motivación de los docentes para ejercer su labor?
13. ¿Qué tipo de estrategias utiliza su coordinador para motivarlo a ejercer adecuadamente su labor?
14. ¿De qué manera participa en las estrategias que realiza el coordinador para lograr los objetivos propuestos por la institución?
15. ¿Qué características considera que debe de tener un líder para ejercer el cargo de coordinador?

### ***Anexo 2***

Posteriormente, a las preguntas planteadas en el cuestionario docentes se presentan sus respectivas respuestas en formato PDF, por haber sido diligenciado de manera virtual a causa de confinamiento que causó en COVID- 19.

### ***Anexo 3***

Preguntas que se realizaron a los directivos docentes en el mes de Marzo del 2020.

1. Género
2. Título de pregrado
3. Años de experiencia laboral
4. Personal a cargo
5. ¿Cómo empezó a laborar como coordinador y que lo motivó?
6. ¿Cuáles fueron las dificultades a la hora de construir sus primeros pasos como coordinador?
7. ¿Cómo ha afrontado las dificultades que se le han presentado en su labor?
8. Mencione cuál ha sido el mayor reto para movilizar el trabajo con los docentes.
9. ¿Qué propuestas o estrategias propone usted como coordinador para mejorar la convivencia institucional, el desarrollo de proyectos y nuevos retos en educación?
10. ¿Según su experiencia qué estrategias implementaría para mejorar su labor?
11. ¿De qué manera ayuda a los docentes cuando se presenta alguna dificultad, ya sea personal o laboral?
12. ¿Considera que el liderazgo influye en la motivación de los docentes para ejercer su labor?
13. ¿Qué características considera que debe de tener un líder para ejercer el cargo de coordinador?
14. ¿De qué manera usted ha contribuido al proceso profesional de los docentes?
15. ¿Qué tipo de estímulos o estrategias utiliza para motivar e incentivar a su equipo de trabajo?

#### ***Anexo 4 entrevista a los directivos docentes audios***

Con la presente investigación se entrega con los medios auditivos que dan respuesta a las anteriores preguntas.

#### ***Anexo 5 transcripciones respuesta de los directivos docentes***

Se redacta textualmente los audios de la entrevista realizada a los directivos docentes.

#### **Coordinador 1**

1. Género:

Femenino.

2. Título de pregrado:

Yo soy licenciada en matemáticas, tengo maestría en enseñanzas de las ciencias exactas y naturales y actualmente candidata a doctora en ciencias de la educación.

3. Años de experiencia laboral:

18 años, 3 años como coordinador de convivencia.

4. Personal a cargo:

La sesión de tercero cuarto y quinto que son un total de 19 maestros y 307 estudiantes.

5. ¿Cómo empezó a laborar como coordinador y que lo motivó?

Esta solicitud puntual de ser coordinadora surgió de una invitación de la rectora que teníamos anteriormente, o sea me hace un llamado y me dice en la oficina de ella que si quería aceptar el reto de asumir la coordinación, como estoy haciendo el doctorado en la línea de violencia escolar, entonces que veían que podía aportar significativamente a la convivencia de la institución, entonces que si me parecía como asumir ese reto, entonces me dijo que lo pensara y que me diera un espacio para revisar la propuesta, obviamente el coordinador no tiene clases, entonces era salir del todo del área donde me encontraba y tomar otra función totalmente distinta, bueno, yo lo pensé, obviamente me intereso mucho la propuesta pues porque iba en la línea de lo que estaba haciendo y de una dije que sí y ya, empecé hace tres años

6. ¿Cuáles fueron las dificultades a la hora de construir sus primeros pasos como coordinador?

Bueno había una idea que yo desde el principio empecé a tratar de desmontar un poco y era la concepción que tenía de lo que significaba un espacio de convivencia, con los estudiantes y con los maestros; esta era una oficina, que digamos era muy enfocada hacia los problemas únicamente, o sea, dimensionaba la convivencia solamente asuntos de orden de conflictividad escolar, pero no como un espacio para convivir mejor o para estar bien, entonces los niños cada vez que teníamos un diálogo, ellos llegaban temblando en una actitud muy predispuesta, eso fue una dificultad empezar hacer el desmonte de este espacio y que me empezaran a ver a mí como una figura de autoridad pero una figura de autoridad cercana, entonces bueno eso fue como lo primero y con los con los profes igual, porque traían de la versión anterior temores, era un espacio donde se paraban en la puerta y no podían entrar, muchos miedos entonces fue complejo eso, porque las profes veían en mí, esa persona qué les iba a generar esa misma barrera entonces desmontar ese asunto fue al inicio muy difícil.

7. ¿Cómo ha afrontado las dificultades que se le han presentado en su labor?

Bueno yo pienso que lo primordial con lo que me ha ayudado a sortear las dificultades que se han presentado es el diálogo, cualquier dificultad que se presente sea con un niño o una estudiante, primero escuchar las partes, darle el lugar al otro, cuando uno es capaz de darle lugar al otro es capaz de ponerse en esa posición del otro, o sea he tratado de trabajar la empatía y otorgarle a cada quien el valor que le corresponde independiente de que haya generado un conflicto o no, pues ese conflicto tiene una raíz y tiene un fondo, nadie actúa a la ligera o porque le parece, todo tiene una raíz; entonces digamos que saber ponerme en los zapatos del otro es lo que me ha ayudado a afrontar las dificultades que se presentan, obviamente con muchas claridades, digamos que cuando uno es claro y expone los criterios desde el principio esos criterios empiezan a operar, entonces si uno empieza a divagar las personas que están a su alrededor también empiezan a divagar, entonces la claridad desde el primer momento y mostrar de que lo que se dice se cumple con lo que uno hace entonces digamos que manifiesta una coherencia en el trabajo y hace que los conflictos se minimicen pues a su mínima expresión

8. Mencione cuál ha sido el mayor reto para movilizar el trabajo con los docentes:

Vamos en la línea de lo que te está diciendo al inicio el principal reto que yo me propuse y que yo siento que ido logrando, es consolidar un equipo que se piensa, es consolidar un equipo que reflexiona sobre su quehacer, un equipo que cuestiona sus prácticas, un equipo que indaga, un equipo que es capaz de decir, bueno hoy me equivoqué pero voy a emprender acciones para eso no siga ocurriendo, un equipo que es valorado cada uno de sus participantes por el rol que cumple y la responsabilidad que asume, un equipo que yo he tratado, incluyendo también a los estudiantes de otorgarle a los niños y a los profesores mérito y valía a cada uno de ellos, he tratado de recuperar también con las mismas profes la figura del maestro, la importancia del maestro, que se quieran desde lo que hacen, valorar obviamente todas sus

iniciativas, acompañarlas en todo, darles mucho apoyo con los padres de familias, o sea sentir que están respaldadas por una persona que confía y cree en el trabajo que ellas hacen

9. ¿Qué propuestas o estrategias propone usted como coordinador para mejorar la convivencia institucional, el desarrollo de proyectos y nuevos retos en educación?

Yo pienso que es fundamental el asunto de la empatía es muy fácil entrar a juzgar o a decir éste por qué actúa de esta manera, pero cuando uno intenta hacer un ejercicio serio de contextualización, digamos de tener el sentido de la realidad, es decir cómo esa intuición que uno tiene como profe para poder determinar esos escenarios o que pueden brindar algún conflicto o que pueden también brinda un escenario digamos de resoluciones de conflictos, entonces un reto es fortalecer asuntos de la empatía, la participación conjunta es otro reto, porque hay personas que piensan que lo que hacen no valen, entonces es otorgarle también al otro empoderarlo de lo que es como ser humano y como profesional y otorgarle pues como toda esa confianza para que haga las cosas bien, eso es un gran reto; bueno esto va ligado con la confianza mutua, que uno desde la parte directiva pues tienen ellos a pesar de que hay jerárquicamente un valor por encima de ellos y yo acá les hago mucho énfasis en qué asuntos de jerarquía no voy como mucho con eso, cada uno desde su rol juega un papel importante, independiente que yo se la coordinadora, pues en esencia yo también soy profe soy capaz de ponerme los zapatos de ellas y sus necesidades, también es un reto desmontar y entender que la autoridad como tal se ejerce cuando hacen crecer al otro, no un autoritarismo que ejerce poder por encima de, sino una autoridad más desde el fondo, es decir hacer crecer al otro y desmontar esa idea del que manda del que tiene el poder, yo pienso que todos acá tenemos la libertad de proponer y entre todas, escuchar y hacer un trabajo colectivo bien interesante.

10. ¿Según su experiencia qué estrategias implementaría para mejorar su labor?

Pues digamos que una estrategia que puede funcionar... a ver yo busco todo el tiempo una capacitación constante y cuando uno se capacita constantemente y lo que hace, pues adquiere una serie de herramientas y estrategias para mejorar su quehacer, entonces yo pienso que la formación en la línea en la que uno se desenvuelva pues hace que los demás no solamente generen credibilidad en uno, sino que uno también tenga estrategias para afrontar diversas situaciones que se presentan, pues porque obviamente a nivel social se presentan mil cosas que vos tienes que empezar a sortear de una manera muy respetuosa sin pasar por encima de los derechos de nadie, pero para mí es fundamental y primordial la formación específica en el área en la cual uno se desenvuelve, pero también la formación humana, hacer un equilibrio entre el asunto científico o académico y el asunto propio de la formación en el ser, en el convivir con el otro, valorar ambas cosas.

11. ¿De qué manera ayuda a los docentes cuando se presenta alguna dificultad, ya sea personal o laboral?

Acá se presentan por lo general dos tipos de dificultades, entre pares donde el maestro interviene con los estudiantes porque hay una discusión entre niños, entonces los maestros sienten apoyo en el coordinador para digamos dirimir algunos conflictos, entonces ahí primordial la escucha tanto desde las partes del conflicto como de la posición del maestro, yo lo que hago es, primero parto como de ese ejercicio de escucha, siempre apoyo al maestro independiente de cualquier situación nunca lo pongo en escena frente a una dificultad, si hay una dificultad marca no lo hago delante de los estudiantes sino que esperó un espacio para sentarnos y conversar y que posteriormente el profesor en un ejercicio de reflexión pues si es necesario que retome o se acerque a un niño porque cometió un error pues que lo haga, porque es humano también reconocer que nos equivocamos, pero nunca las expongo pues cómo al regaño o que queden ahí a desmontar su figura de maestro; cuando es una situación entre ellas, que se pueden presentar diferencias o incomodidades o conflictos, pues obviamente en la prontitud de la intervención que se haga pues también ahí es el éxito de continuar con un equipo que se escucha, entonces no dejó pasar las cosas

cuando las escucho, por lo general generamos espacios de diálogo donde se ponen en escena pues como las dificultades que ellas expresan o sus malestares y ponemos puntos, pues generamos un equilibrio y se generan compromisos tanto de una parte como de otra, a las cuales les hago seguimiento, no es que hable y quedo suelto, no. preguntó e indago con los demás partes involucrados, cómo va, cómo se siente, hago seguimiento, converso individualmente pero después hago el ejercicio colectivo, pues trato de que todo el tiempo haya un restablecimiento de relaciones, entre los niños, entre los maestros y entre niños y maestros.

12. ¿Considera que el liderazgo influye en la motivación de los docentes para ejercer su labor?

Claro, si es un liderazgo que se entiende como una confianza mutua, como que cada uno es una pieza fundamental o mirándolo como un asunto muy sistémico obviamente la confianza y el liderazgos es fundamental, cada quien desde lo que hace tiene un papel muy importante y cada uno es líder, cada una de las maestras es líder en el espacio donde se desenvuelve que es lo que uno tiene que tener claro, pues valorar ese liderazgo de cada una tener unos criterios claros para empoderarse liderazgo que uno asume y que cada quien aporte a la construcción conjunta, digamos que acá todas aportamos específicamente a la formación de nuestros niños y jóvenes pero también nosotras no estamos formando personalmente con todo lo que nosotros hacemos y capacitaciones internas, un montón de situaciones que pues no solamente son profes de una área específica sino también nos formamos en el ser, entonces el liderazgo es fundamental pero el liderazgo bien entendido no como el que manda y da órdenes sino como el que es capaz de integrarse a un colectivo a ser parte de el para sacar un objetivo común

13. ¿Qué características considera que debe de tener un líder para ejercer el cargo de coordinador?

Bueno primero para ser coordinador se necesita saber escuchar tener tacto es fundamental el uso de un lenguaje pedagógico es fundamental saber generar cercanía y vínculo con los otros obviamente para



ejercer el cargo de coordinador y más de este cargo que no solamente es de convivencia, este permea muchas cosas asuntos académicos, tiene de todo hasta la enfermería; se requiere de asuntos muy propio del saber específico, o sea que te estés formando, que es que sepas cuáles son las diferentes pautas para resolver un conflicto, cuáles son los escenarios actuales de la convivencia no solamente al interior de los colegios sino en otros espacios que dice nuestra normatividad o sea tener como panorama general que nos permite aterrizar la un contexto específico como es el colegio Calasanz, debe ser una persona sumamente humana, yo siempre digo usted puede tener los títulos que sea pero si es de título a usted no lo ha habitado como ser humano es el título que no le sirve en un cargo directivo se necesita una persona humana una persona que sepa que cometemos errores que tenemos aciertos que tenemos muchas bondades que tenemos muchos talentos y que todo eso juntos lo podemos poner a producir en bienestar de todos no solamente nuestros niños sino general de todos, entonces digamos la actitud dispuesta, asertiva el uno vincularse con el equipo de maestros hacer partes necesidades apostar por ellas porque esas es otra cosa es brindar la confianza, diciéndole bueno esto lo hago contigo, yo me sumo a tu propuesta me parece maravillosa generar un intercambio de saberes, generar espacios donde dialogamos frente a nuestras necesidades brindar espacios cuando también se sienten mal porque tienen dificultades en sus casas y la familia, también es entender eso, y decir bueno eres un ser humano independiente que estás en un aula de clase dale que yo voy y doy tu clase mientras te calmas y remotas a la normalidad académica, defender intereses comunes defender intereses comunes.

14. ¿De qué manera usted ha contribuido al proceso profesional de los docentes?

A mí me encanta estudiar todo el tiempo estoy como en esa dinámica y ellas me asumen así, a mí me encanta hablarles de lo que hago y motivarlas con lo que hago y convocarla decirles hay estos mecanismos de participación hay estas propuestas, “niñas que les parece si nos vemos en este seminario”, entonces digamos que uno contribuye también profesionalmente al otro cuando lo motiva a fortalecer

sus asuntos de carrera profesional y las vínculo no solamente en sus saberes específicos sino también en la formación de asuntos humanos entonces ellas digamos me dicen “¿Vero usted me puede ayudar con asuntos de la maestría?” y de una, si se van a inscribir cuenta conmigo a la hora que sea, no sentamos y trato motivarlas mucho como en ese sentido, Yo siento que ha surtido efectos porque ellas me lo han hecho saber sientes confianza con lo que hago acá y eso es muy bonito pues porque lo empodera a uno, como bueno lo que estoy haciendo vale la pena hay que seguir todos los días mejorando, entonces profesionalmente yo creo que crecemos todos, desde el contacto diario en lo que vivimos en el colegio, todos crecemos

15. ¿Qué tipo de estímulos o estrategias utiliza para motivar e incentivar a su equipo de trabajo?

Qué hago yo por ejemplo hay fechas especiales a las que les traigo cositas, por ejemplo cuando hay acompañamiento por una profe que se enferma, entonces hay que generar acompañamientos para los que no están, entonces yo le solicito el favor muy especial que vayan y acompañen a una clase por ejemplo, pero entonces lo hago primero de una manera educada les otorgó su valor reconozco que el tiempo que tenían era para hacer sus cosas pero que le estoy solicitando muy expresamente un favor, hay veces que les doy el chocolatito, profe vea usted tan bella que colaboró mire esto, reconozco las cosas bonitas que hacen los trabajos especiales que hacen con sus grupos, entonces una reunión de sección exaltamos a las profes cuando hay estrategias que han funcionado las pongo a que no las cuente, que les hagamos seguimiento, qué rico que esto que estamos haciendo en tal grupo lo aplicaremos en este, celebramos el cumpleaños de uno a uno generamos un espacio donde esa persona se sienta querida,preciada, cogida por el equipo, bueno en el consejo de rectoría también cuando me preguntan por las profes soy muy sincera en reconocer cuando hay fallas pero también cuando hay avances es muy importante decirle al otro que está haciendo bien las cosas y yo procuro que eso se haga porque uno está

acostumbrado siempre a decir lo malo o te estás equivocando en esto mejora en aquello, pero es muy pocas las personas que dicen estar haciendo también tu trabajo me encanta lo haces muy bien,

yo lo procuro que eso se haga porque eso motiva eso hace que uno haga las cosas con amor y que quiera seguir haciéndolas mucho mejor.

### **Coordinador 2**

1. Género:

Masculino.

2. Título de pregrado:

Soy maestro normalista y tengo un sexto semestre de educación en idioma extranjero inglés.

3. Años de experiencia laboral:

16.

4. Personal a cargo:

Tengo 24 maestros de la sección de sexto, séptimo y octavo entre ellos hay profesionales de desarrollo humano.

5. ¿Cómo empezó a laborar como coordinador y que lo motivó?

Bueno pues yo siempre he sentido la motivación de brindar los servicios o mis servicios desde el cargo que las la institución me requiera, y la institución me pidió después de haber brindado servicios de coordinador del departamento de inglés para que les acompañará en la coordinación de convivencia de esta sección, hace ya, este es mi tercer año y me motiva la posibilidad de acompañar a niños y jóvenes en el colegio en términos de la construcción de una sana convivencia, garantizar a estos chicos sus

derechos que puedan tener las mejores condiciones para que se sientan felices en el colegio y logran formarse integralmente

6. ¿Cuáles fueron las dificultades a la hora de construir sus primeros pasos como coordinador?

Bueno yo creo que inicialmente tenemos que reconocer muchas cosas que hacemos muy bien en el colegio, pero de todos modos pienso que hemos ido mejorando todo lo que tiene que ver con inducción y reinducción entonces iniciar como coordinador del departamento de inglés e igualmente como coordinador de convivencia, generó una dificultad inicial en términos de inducción y reinducción yo creo que se ha venido mejorando en ese aspecto, pero me tocó de alguna manera asumir funciones con tiempos muy limitados para la inducción y la reinducción, entonces tuve que apoyarme muchísimo en un equipo muy fuerte que hay de coordinadores y de los rectores que en su época era la rectora Mari Luz y en este momento tenemos al rector Jorge Robledo, tuve que apoyarme muchísimo del equipo de coordinadores y de mis jefes para poder ir desarrollando de la mejor manera mi trabajo como coordinar

7. ¿Cómo ha afrontado las dificultades que se le han presentado en su labor?

De la manera como yo siempre afrontó las dificultades, yo siempre observó las dificultades como oportunidades para uno mejorar si algo tiene este colegio entre muchas de las cosas lindas que yo quiero y resaltó en él tiene que ver que aquí nos podemos equivocar somos conscientes de que tenemos muchas cosas por brindar, pero también tenemos nuestras dificultades entonces básicamente es afrontar las dificultades con mucha entereza con mucha responsabilidad con mucha honestidad y en casos cuando se requiere decir tranquilamente reconozco que aquí asumo el error, asumo la responsabilidad y me dejé acompañar inmediatamente, me arropo de los demás coordinador especialmente dos de ellos que tienen más experiencia que los otros dos incluyéndome como coordinadores y de los superiores.

8. Mencione cuál ha sido el mayor reto para movilizar el trabajo con los docentes:

Yo te voy a decir, yo he tenido cargos de liderazgo en otras instituciones en otras organizaciones y yo siento que acompañar a los docentes en este colegio Calasanz de Medellín ha sido la experiencia más o menos exigente, en el sentido de que son un grupo de personas profesionales que hacen muy bien su trabajo que además de eso tienen como una mística y una ética profesional muy bonita, entonces yo lo único que hago es garantizar de que facilito el desarrollo de las actividades en torno a la convivencia en la sección, cada vez que necesitó la ayuda o la colaboración de ellos veo un grupo de personas muy dispuestas proactivas, entonces yo diría que movilizar el trabajo con los docentes del colegio ha sido muy cómodo de manera que no vería como de ninguna manera en mi experiencia de 2 años y 2 meses como que haya habido un espacio de un reto grande en ese sentido.

9. ¿Qué propuestas o estrategias propone usted como coordinador para mejorar la convivencia institucional, el desarrollo de proyectos y nuevos retos en educación?

Bueno, yo tengo que decir frente a esto, que en realidad no es necesario que un coordinador en este colegio esté presentando proyectos propuestas o estrategias para mejorar la convivencia institucional porque de hecho contamos con una política de acompañamiento integral, que desde a nivel provincial recogemos trabajamos y allí casi que está todo lo que tenemos que hacer, tenemos que agregarle a esa política todo lo que nos presenta nuestro manual de convivencia en términos de la gestión de la convivencia, tenemos que hablar también un poquito acerca del modelo de nuestro ministerio y una gran cantidad de documentos institucionales que nos dan casi un protocolo paso a paso de cómo debemos hacer ejercicio, acompañamiento en los procesos de convivencia teniendo en cuenta también de que en nuestro colegio y a nivel provincial es decir recogiendo la experiencia de tantos colegios Calasanz en Colombia en Perú y en Ecuador, pues se nos habla de que no solamente este ejercicio se hace de esta gestión sino

que se integra a las gestiones de desarrollo humano y de pastoral, son digamos que los tres ejes que sostienen y garantizan que los procesos de convivencia los colegios de la mejor manera.

10. ¿Según su experiencia qué estrategias implementaría para mejorar su labor?

Yo pienso que la estrategia a implementar sería el acercamiento, el fortalecimiento no sólo mío como coordinador sino de todos los maestros en torno a todos los documentos institucionales que nos dictan que nos dicen de manera muy clara recogiendo experiencias durante siglos, porque recordemos que es un colegio fundado por San José de Calasanz hace muchísimo tiempo de manera que podamos hacer lo que ya sabemos hacer, y que lo hemos hecho durante mucho tiempo es básicamente garantizar que nos acercamos a todas estas políticas a todos estos lineamientos a través de esta documentación que siempre está disponible.

11. ¿De qué manera ayuda a los docentes cuando se presenta alguna dificultad, ya sea personal o laboral?

Sí, los procesos de acompañamiento que nos dicta la gestión no se limitan a acompañamiento a los estudiantes, también se extiende acompañamiento a familias y acompañamiento a los docentes a los maestros de manera que constantemente, yo personalmente como coordinador estoy teniendo una comunicación cara a cara con cada uno de los 24 compañeros de trabajo de sección, integró constantemente a las profesionales de desarrollo humano que afortunadamente tenemos 2 disponibles en esta sección e incluso a los pastoralistas que tenemos 3, de manera que somos un equipo digamos muy amplio entre coordinador profesionales de desarrollo humano y pastoralistas entre quienes garantizamos que ante una situación personal o una dificultad del término digamos de desempeño laboral, sean atendidas inmediatamente integramos también a otras personas yo he llegado integrar incluso al rector en espacios de acompañamiento de pronto un maestro que nos esté mostrando algún nivel de motivación o

cualquier tipo de dificultad que requieran un acompañamiento diferente al que generalmente podemos ofrecer.

12. ¿Considera que el liderazgo influye en la motivación de los docentes para ejercer su labor?

Yo pienso que sí, pero yo creo que también hay que entender de qué es muy complicado cuándo pretendemos que a través del liderazgo podamos alcanzar la motivación en quienes nos acompañan en la labor es decir sigue, si, ejerciendo el liderazgo se pueden desarrollar digamos acciones que fortalezcan el nivel de motivación de las personas con quienes trabajamos, pero yo creo que tiene que ver un poco más con garantizar una comunicación asertiva, claro que también es un rasgo de líder, pero yo me enfocó mucho a través de la comunicación asertiva que debe ser temprana, es decir, cuando se presentan las dificultades hay que atenderla a tiempo si esperamos generalmente los resultados de esas acciones no son los que esperamos, entonces mi respuesta sería sí el liderazgo influye en la motivación de los docentes para que ejerzan mejor su labor, pero sin lugar a dudas y haciendo un énfasis en las posibilidades que nos brinda esa comunicación que debe ser inmediata que debe ser asertiva, que debe generar acciones de mejoramiento y garantizar acciones de seguimiento para que las cosas puedan cada vez desarrollarse de la mejor manera, también tiene indicar pues de que a nivel personal cuando hablamos ya de adultos tiene que ver mucho también como esa posición de cada uno de nosotros en términos de automotivación, seamos claros trabajar no es digamos lo más rico de la vida, aunque en mi caso lo es, yo vengo a trabajar con mucho gusto pero en realidad yo conozco de situaciones de personas que de pronto no están laborando como docentes desde su vocación sino que de pronto ha sido una alternativa que se ha generado en su vida para ganar el sustento, entonces hay unas variables que hay que tener en cuenta y de pronto también hay unos niveles de motivación muy particulares que hay que atender de una manera muy constante muy puntual.

13. ¿Qué características considera que debe de tener un líder para ejercer el cargo de coordinador?

Sí, yo anteriormente que la comunicación asertiva era muy importante voy a hacer hincapié en ella un líder debe comunicarse asertivamente debe estar muy fuerte en términos de empatía poder entender la dificultad del otro, si yo trato de acompañar un maestro con el objetivo de que desempeña mejor su función y no me pongo en sus zapatos al interior de una clase, 40 estudiantes un viernes última clase del día y los veranos y los calores que estamos viviendo actualmente seguramente estaría pidiendo cosas que desde la forma de ver del maestro no son logrables puede ser un poco idealistas entonces también ser capaz de reconocer la realidad del otro, también requiere mucha integridad requiere de que el coordinador siempre estén un terreno muy neutral de que garantice tanto los derechos de los estudiantes como lo de los maestros de que garantice de que el objetivo nuestro de formación integral en piedad y letras por esos chicos se logra a través de las acciones de cada uno de los maestros y para que se alcance eso tiene que tener un nivel de compromiso muy alto, llegó de primero a esta sección y soy la última persona en salir de esta sección dando también una característica de líder, y es que debe ser un ejemplo constante en cada una de las facetas, en cada una de sus funciones y yo diría finalmente de que un líder que pueda de alguna manera acompañar adecuadamente a tantas personas a desarrollar su función tiene que una manera muy respetuosa exigir también resultados de manera que sí cada quien conoce con claridad cuáles son sus funciones, es el líder puedo hacerle seguimiento al logro de los objetivos para que pueda acompañar a las personas que de pronto están demostrando dificultades para lograrlos.

14. ¿De qué manera usted ha contribuido al proceso profesional de los docentes?

Bueno, yo creo que mi contribución básicamente desde un acompañamiento que motiva que le permite al docente expresar sus dificultades sus deseos sus expectativas motivar a que continuamos en la formación constante, que la institución nos genera esta oportunidad permanentemente pero que también hay otras opciones a las que podemos acceder cuando nos motivamos hacia ello, yo he hecho parte de un



grupo de docentes que hemos, por ejemplo sacado un diplomado en neuroeducación que me parece que vale la pena resaltar, he hecho parte también de un grupo de personas que estamos tomando un curso que la provincia de la institución nos provee de directores de curso, es decir desde el ejemplo y motivando a todos mis compañeros para que nos estemos capacitado informando permanentemente.

15. ¿Qué tipo de estímulos o estrategias utiliza para motivar e incentivar a su equipo de trabajo?

Yo creo que venimos desarrollando varias actividades que buscan exactamente estimular a los maestros al equipo de trabajo, para que logremos mayor cohesión para que logremos una integración como la que hemos logrado desarrollar que desde mi punto de vista es muy positiva, actividades que nos reúnen como la celebración del cumpleaños de cada uno de nosotros en el día que es con una celebración corta que no dificulte tampoco el desarrollo de las actividades, partimos un espacio compartimos música, nos reconocemos ese día que es tan importante, nos compartimos un detalle, también en espacios de reunión de secciones siempre encontramos y agendamos un espacio así sea corto para contarnos o expresarnos de qué manera nos estamos sintiendo, a través de reuniones de equipo de acompañamiento integral hacemos un ejercicio en cada período donde revisamos de la manera en que nos estamos relacionando, cómo nos estamos sintiendo y si hay algo que debemos de pronto trabajar. Yo pienso que en el día a día en el afecto o la expresión del saludo de manos o de abrazo en el reconocimiento de lo que vamos logrando en el llamado de atención respetuoso, yo pienso que de alguna manera logramos alcanzar ese objetivo de lograr motivar e incentivar que el trabajo en equipo se siga desarrollando como hasta ahora se ha logrado.

### **Coordinador 3**

1. Género:

Masculino.

2. Título de pregrado:

Normalista Superior e Ingeniero de sistemas.

3. Años de experiencia laboral:

18 años.

4. Personal a cargo:

19 maestros

5. ¿Cómo empezó a laborar como coordinador y que lo motivó?

Podemos llamarla así, fue una casualidad, resulta que cuando una compañera estuvo en licencia de maternidad el colegio me solicitó el favor de que si podía de reemplazarla a ella como coordinadora, anteriormente yo era coordinador pero departamento de tecnología e informática, listo yo dije que me le medía a ese reto que me están pidiendo, como a los 3 meses la compañera regreso, mientras yo estuve reemplazándola a ella estuve como coordinador de sesión y a su vez como coordinador de departamento y también como director de grupo, te puedes imaginar ahí los tres cargos, pero me gustó mucho el ser coordinador de sección, por la realidad que vivía con los estudiantes. Entonces estuve tres meses cuando terminó este año me llamó el padre vicerrector y me dijo que sí podía coger la coordinación que había reemplazado porque a la compañera la habían ascendido a otro cargo ahí fue como comencé.

6. ¿Cuáles fueron las dificultades a la hora de construir sus primeros pasos como coordinador?

La mayor dificultad que se me presentó cuando inicié fue con los padres de familia, fue algo muy charro muy charro porque en vez de ser con los estudiantes, porque de hecho yo no los conocía yo daba clase en noveno, décimo y once, me mandaron a sexto, séptimo y octavo como coordinador, los papás se encontraron muy reacios con ese cambio porque por la dinámica por las exigencias que yo traía en el

momento porque yo venía con una dinámica de trabajo totalmente diferente a la coordinadora anterior entonces pues tuve mucha dificultad con mucho papá es especialmente con los de sexto.

7. ¿Cómo ha afrontado las dificultades que se le han presentado en su labor?

Primero que todo el trabajo en equipo, somos cuatro coordinadores y yo todo lo consultó con los coordinadores por su punto de vista, “ve yo opino esto, puedes hacer esto”. Ya con base a lo que ellos me digan empiezo a tomar la decisión de cómo afrontar esa dificultad que se me está presentando y segundo las políticas institucionales son muy claras, vos en tu cargo tienes unas funciones muy específicas entonces todo está muy claro lo que tienes que hacer, entonces es una luz de cómo actuar frente a la dificultad que se está presentando.

8. Mencione cuál ha sido el mayor reto para movilizar el trabajo con los docentes.

Específicamente con un maestro, es la forma de ser de su maestro, entonces se me ha dificultado porque ese maestro siempre cuando yo doy una indicación o cuando doy un comentario él siempre va en contra de, entonces ese ha sido como el mayor reto que tenido con maestros, todos siguen indicaciones, trabajan en lo que uno dice, pero hay uno que en particular va como en contra pero tengo muy buena relación con él, sino que las ideologías que tenemos no concuerdan entonces chocamos pero de manera muy sana.

9. ¿Qué propuestas o estrategias propone usted como coordinador para mejorar la convivencia institucional, el desarrollo de proyectos y nuevos retos en educación?

Yo lo primero que propongo, pues no sé si sea una propuesta, es la comunicación asertiva, es la manera en como yo llevo al estudiante conocer su realidad, no sólo quedarme en la parte académica sino conocer qué mueve ese muchacho, que está sintiendo en ese momento ese muchacho que lo lleva a... que

los lleva e ir mal académicamente, que los llevaba a problemas disciplinarios, yo siento que con la comunicación asertiva y un conocimiento profundo de la situación que cada muchacho la educación puede seguir saliendo adelante.

10. ¿Según su experiencia qué estrategias implementaría para mejorar su labor?

A nivel personal una estrategia tiene que ser manejar mucho la organización, yo soy organizado con información pero hay veces que me desbordó por la cantidad de información que me llega de las familias y de los estudiantes, que es como estrategia debo manejar mucho la organización de la información de los estudiantes, otro puntico que siento qué debo implementar el ser más asertivo con el maestro, que te estoy diciendo, porque aunque tenemos una buena relación siento que me hace falta decirle cosas para que el cambie entonces tengo que mejorar en esa parte.

11. ¿De qué manera ayuda a los docentes cuando se presenta alguna dificultad, ya sea personal o laboral?

Para mí lo más importante dentro de la educación es el maestro, cómo los apoyo primero los escuchó lo que necesiten “Fabián te necesito comentar una situación personal laboral” lo que sea, luego de escucharlo le doy mi punto de vista de lo que escuché, si es a nivel laboral se está presentando una dificultad con estudiantes inmediatamente me siento con el estudiante con el maestro y hablamos de lo que está pasando, eso es una muestra de apoyo al maestro. Que es a nivel personal ya ese es otro ámbito que trabajamos más confidencial, pero la mejor estrategia es escuchar dar el punto de vista, aunque muchas veces el maestro dice “no me digas nada sólo quería que me escucharás” y ya con eso tiene.

12. ¿Considera que el liderazgo influye en la motivación de los docentes para ejercer su labor?

Sí claro total, los maestros me manifiestan y a propósito a mí no me gusta, pero me manifiestan qué liderazgo ejercido desde la coordinación los motiva a trabajar por qué lo manifiestan porque yo soy muy directo, o sea para yo decirte a vos como maestro que la embarraste yo no te lo decoro, yo no digo

palabras bonitas le digo de la embarraste en esto ojo, entonces a ellos les gusta mucho eso porque me lo han expresado me dicen no Fabián hay veces que dicen tantas cosas que no dice nada y yo voy donde voy.

13. ¿Qué características considera que debe de tener un líder para ejercer el cargo de coordinador?

Primero que insisto en todo lo que hemos hablado la asertividad, segundo el respeto el respeto por el otro, tercero la humildad la humildad entendida como como la igualdad, o seas desafortunadamente por el cargo que uno ejerce, muchos se suben. Otra de las cualidades es la solidaridad, vos tienes que estar ahí al pie del cañón con el maestro ayudándolo, motivándolo, como lo dije ahora escuchando, escuchándolo básicamente.

14. ¿De qué manera usted ha contribuido al proceso profesional de los docentes?

Yo siento que la mejor manera que yo he construido para la formación profesional de ellos es con el ejemplo, o sea yo, me ven como persona y eso me manifiestan a que bacano yo ponerme hacer esto porque mira vos como sos yo le digo bacano pues uno actúa como es y los maestros eso lo valora, entonces yo digo que es con el ejemplo.

15. ¿Qué tipo de estímulos o estrategias utiliza para motivar e incentivar a su equipo de trabajo?

Primero son agradecimientos verbales, gestos “ve bacano lo que hiciste” un abrazo, por eso tan bacano que hiciste reconocerle lo bueno que hace es un estímulo que valoran mucho, tengo un estímulo que es material, pero es una bobada, pero yo siento que con esa bobada el maestro hace las cosas con amor, a qué me refiero, nosotros aquí muchos tenemos que reemplazar clases porque un maestro se enfermó, porque tal maestro salió de convivencia, entonces los maestros que quedamos tiene que cubrir las clases de ese maestro y vos sabes que uno como maestro le toca reemplazar dice “juepucha la hora libre y yo que iba a hacer esto” entonces yo qué hago, en la primera hora de la mañana cuando el maestro

llega a las 6 de la mañana yo siempre le digo que arrime a la coordinación a saludar, cuando ellos llegan y ya les tengo los reemplazos entonces eso primero que me posibilita aquel maestro se agente para el día y segundo le doy un dulcecito, entonces yo llegan por la mañana y dicen “¿hay dulce para mí?” o sea ya no llegan a ser un reemplazo, “¿no hay dulce para mí?” entonces mira que es un detallito muy insignificante pero el maestro eso lo agradece y es la manera que vos también pedís el favor, o sea vos no tienes que llegar a decir tenéis que reemplazar acá sino que por favor me puedes colaborar en tal momento, con tal maestro, haciendo esto, entonces ya el maestro va a ver que uno lo está pidiendo de buena gana y van a sentir que deben recibir el llamado de buena manera.

#### **Coordinador 4**

1. Género:

Masculino.

2. Título de pregrado:

Licenciado educación básica primaria.

3. Años de experiencia laboral:

21.

4. Personal a cargo:

Maestros de Jardín hasta once.

5. ¿Cómo empezó a laborar como coordinador y que lo motivó?

Como coordinador llevo alrededor de 6 años, la coordinación la asumí en un cambio de rectoría.

Teníamos un padre como rector, en diciembre al padre le dan obediencia para Roma quién está como

coordinadora académica ASUME la rectoría y los dos me postulan como coordinador académico, de hecho, era un viernes que venía a firmar la nómina de final de año y me avisaron que a partir de enero asumir la coordinación académica. Empecé trabajando como profesor, tuve un año la coordinación del departamento de ciencias naturales y al final de ese año fue que me promovieron a la coordinación académica.

6. ¿Cuáles fueron las dificultades a la hora de construir sus primeros pasos como coordinador?

La dificultad básica fue que no tuve empalme, porque la rectora asumió cuando el padre se fue para Roma, entonces no tuvo empalme en rectoría, entonces ella aprendió a ser rectora en la práctica y yo aprendí a ser coordinador académico en la práctica porque nunca tuvimos tiempo de sentarnos hacer empalmes, el primer reto por ejemplo fue el horario de clases, porque nosotros el horario lo hacemos de forma manual entonces en enero sentarnos hacer el horario de 83 maestros para ya, porque no podíamos comenzar el año sin horarios y todo el año fue de uno aprender en la práctica.

7. ¿Cómo ha afrontado las dificultades que se le han presentado en su labor?

Pues ve, yo tengo una ventaja, tiendo a ser muy recursivo pues sí tengo una dificultad busco por dónde la sacó, si no encuentro quien me ayude, alguna solución encuentro, pero intento no quedarme en la dificultad y quedarme empantanado, sino que buscamos en una buena práctica salir de ahí.

8. Mencione cuál ha sido el mayor reto para movilizar el trabajo con los docentes.

Pues yo creo que para uno en la coordinación más restante vencer paradigmas, es decir que el maestro está acostumbrado y así se hace y que así funciona y no hay nada más que hacer nada distinto que hacer, entonces cuando uno llega con una propuesta medianamente nueva son las resistencias de los maestros frente a la implementación entonces del grupo 83 vos vas a tener unos cinco o seis maestros por

más que vos insistas, se pegan y no hacen caso a las indicaciones, entonces digamos que el mayor reto es ese que cuando uno propone algo en un grupo de maestro tan grande lo acepten y lo apliquen.

9. ¿Qué propuestas o estrategias propone usted como coordinador para mejorar la convivencia institucional, el desarrollo de proyectos y nuevos retos en educación?

Ve la convivencia se siente más de parte del grupo de maestros, que parte de una instancia directiva, es decir cuando los maestros identifican que uno tiene una responsabilidad pero no por eso es una persona ajena, en la que no se puede hablar o con la que no se le pueden acercar frente a las innovaciones, digamos lo que uno tiene que buscar es que la innovación que llegue sea lo menos disruptiva en los procesos y poderle mostrar a los maestros como les facilita la parte académica, es decir, que no sea una innovación que impliquen muchos cambios, que los maestros sientan que es algo más adicional que tienen que hacer y que signifique mucho esfuerzo, sino que sea consonante con algo que venimos haciendo, entonces eso hace que cuando hay un cambio la resistencia disminuye porque cuando te llega una cosa traía de la nada que rompe todos los esquemas eso hay una resistencia que no deja que progrese

10. ¿Según su experiencia qué estrategias implementaría para mejorar su labor?

Yo creo que aquí es clave la organización, o sea es decir, que uno tenga claro que es lo que tiene que hacer, cuando lo tiene que hacer y para que lo tiene que hacer, entonces yo intento al máximo organizarme lo que más pueda, entonces el calendario del computador hora a hora, cosa por cosa por lo que hay que hacer, identificar cuáles son los elementos por tiempos del año, es decir, que al final del período hay que hacer esto, al final del año hay que tener estos formatos listos, o sea que no se le pierda nada de vista porque si no funciona la coordinación.

11. ¿De qué manera ayuda a los docentes cuando se presenta alguna dificultad, ya sea personal o laboral?



Pues lo que yo les he dicho a los maestros, que las puertas están abiertas para lo que necesiten y el correo también, entonces digamos, cuando llega un correo con algún maestro que sacar el tiempo y escucharlo y a ver qué hacemos, generalmente lo que yo busco son soluciones prácticas que ellos sientan que de alguna manera salen con perfil a una solución y no es darle tiempo a que lo vamos a pensar o después miramos que hacemos, sino que tengan una solución inmediata que les genere tranquilidad frente a la incertidumbre que puedan tener en ese momento.

12. ¿Considera que el liderazgo influye en la motivación de los docentes para ejercer su labor?

Sí es indudable, pasa lo mismo que en un salón de clases, si un maestro en un salón de clases no lidera el ambiente, la misma convivencia académica no funciona en un salón de clase y con los maestros pasa lo mismo, si ellos no sienten o no perciben que la cabeza no lidera los procesos, ellos simplemente se relajan frente a lo que tienen que hacer, porque si la cabeza no está interesada, la cabeza no le pone pecho y alma a la cosa, pues ellos también porque si lo tendrían que hacer.

13. ¿Qué características considera que debe de tener un líder para ejercer el cargo de coordinador?

Cercanía, responsabilidad, saber autogestionarse, recursivo y orden tener claro de todo lo que tiene que hacer.

14. ¿De qué manera usted ha contribuido al proceso profesional de los docentes?

Pues lo que yo más intento es cualquier información de capacitación que llegue se la reenvío a todos o al área interesada, cuando encuentro un artículo científico o de matemáticas de ciencias se lo envío directamente al área para que lo analicen, convenios específicos como el de inglés, buscando el crecimiento profesional de los docentes, no solamente de la institución, por ejemplo, el convenio tiene exámenes de certificación internacional para los docentes gratuitos, o sea es buscando cualquier opción

que llegue si yo percibo que le puede servir a las áreas o a los maestros en general inmediatamente los reenvío no me quedo con la información guardada.

15. ¿Qué tipo de estímulos o estrategias utiliza para motivar e incentivar a su equipo de trabajo?

Yo el estímulo lo percibo de tener un buen ambiente laboral, si las personas sienten que están en un lugar donde están bien eso ya les da una motivación de entrada, si lo que hacen es venir a trabajar con pereza y al ambiente genera una pérdida, lo que más intento es que de alguna manera a largo plazo eso les genere beneficio, o sea corto plazo en las metodologías y en las prácticas del salón de clase, pero no saben que los coordinadores necesitan cierta remuneración económica entonces lo que uno hace es decirles que eso le sirve mucho para la hoja de vida o esto te puede servir para tal proceso, buscando de tal forma que tengan una recompensa eterna.

### **Coordinador 5**

1. Género:

Femenino.

2. Título de pregrado:

Licenciada en educación básica con énfasis en inglés.

3. Años de experiencia laboral:

5 años en un preescolar particular y 19 años en el colegio.

4. Personal a cargo:

Docentes de la sección infantil de jardín a segundo, padres de familia y estudiantes.

5. ¿Cómo empezó a laborar como coordinador y que lo motivó?

En el año 2009 fue nombrada por el rector con el reto motivacional de promover el trabajo en equipo y garantizar buen ambiente de sección, pasar de ser profe de jardín a coordinadora porque habían inconvenientes con la anterior coordinadora.

6. ¿Cuáles fueron las dificultades a la hora de construir sus primeros pasos como coordinador?

Pues yo no vi como dificultad, pero si de pronto como reto, al manejar un equipo tan grande de trabajo eran aproximadamente 35 maestros y cumplir entonces las expectativas que estaba viendo el rector en el tema del fortalecimiento laboral en la sesión y pasar de ser maestra ser coordinadora.

7. ¿Cómo ha afrontado las dificultades que se le han presentado en su labor?

Yo siempre pongo adelante el tema de la serenidad, buscando alternativas desde lo mejor de mí, asegurando la escucha y la conciliación, tener en cuenta la palabra de todas las personas y garantizando el respeto de las formas de pensar y canalizar lo realmente necesario.

8. Mencione cuál ha sido el mayor reto para movilizar el trabajo con los docentes:

Reconocer y valorar lo mejor de cada persona, de cada uno de los maestros y la contribución de cada uno, desde su particularidad, desde su diferencia hacen el sentido comunitario de la sesión.

9. ¿Qué propuestas o estrategias propone usted como coordinador para mejorar la convivencia institucional, el desarrollo de proyectos y nuevos retos en educación?

Fortalecer la identidad institucional, para mí es fundamental de que cada uno de los maestros tengan claro el tema de la identidad, que tengan fortalecido esa identidad y ese sentido de pertenencia por la institución, no dejar a un lado el trabajo personal.

10. ¿Según su experiencia qué estrategias implementaría para mejorar su labor?

La capacitación continua, aunque los tiempos institucionales no facilitan mucho, pero buscamos ese fortalecimiento; la formación permanente, fundamental no estancarse en lo que uno sabe y hace automáticamente, el acompañamiento a las realidades personales de mi personal a cargo.

11. ¿De qué manera ayuda a los docentes cuando se presenta alguna dificultad, ya sea personal o laboral?

Yo en marco en una palabra acompañándolo, pero ese acompañándolo se deja ver en escucharlo ayudarlos apoyarlos y generando lazos de confianza irrespeto por sus espacios para mí todo eso se enmarca en la fraternidad.

12. ¿Considera que el liderazgo influye en la motivación de los docentes para ejercer su labor?

Claro que sí porque motiva, estimula y facilita para un sano espacio laboral y donde se trabaja bueno y se trabaja tranquilo hay estabilidad y se garantiza competitividad y excelencia.

13. ¿Qué características considera que debe de tener un líder para ejercer el cargo de coordinador?

Me quiero enfocar en esta pregunta en las características de un educador calasancio, entonces el tema de la exigencia amorosa, la humildad y el amor paciente.

14. ¿De qué manera usted ha contribuido al proceso profesional de los docentes?

Motivando a la disciplina, garantizando espacios de reuniones y encuentros dentro de la jornada, exigiendo y haciendo devoluciones pertinentes, retroalimentando y recordando a compromisos.

15. ¿Qué tipo de estímulos o estrategias utiliza para motivar e incentivar a su equipo de trabajo?

El reconocimiento de lo positivo, el encuentro comunitario, diferente a lo laboral, como encuentro de cumpleaños, un compartir desde la amistad, desde la escucha activa, la retroalimentación constante y siendo un adecuado canal con las directivas.