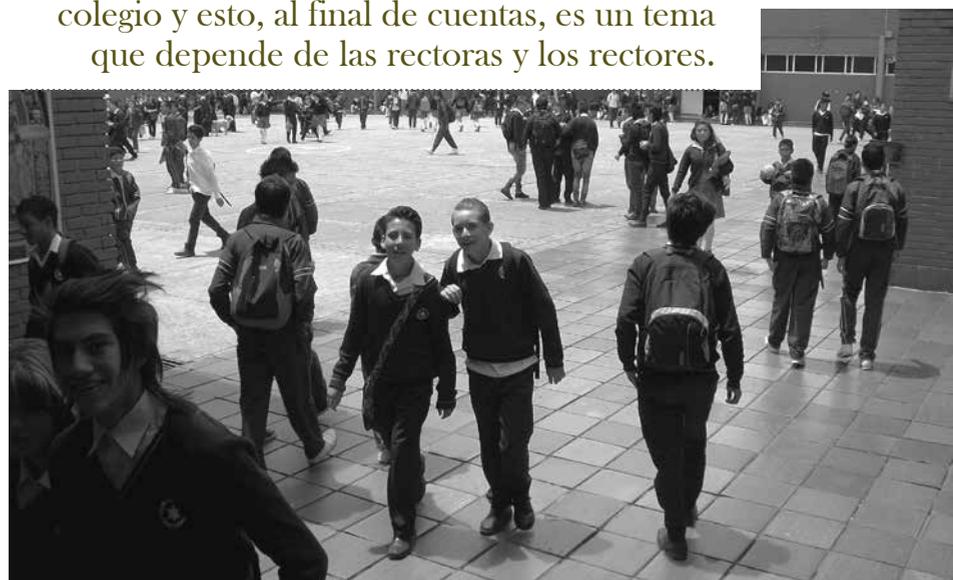




Francisco Cajiao, ex secretario de Educación de Bogotá D.C.



Cuando los estudiantes se van de la institución educativa es porque tienen problemas en el colegio y esto, al final de cuentas, es un tema que depende de las rectoras y los rectores.



## Retos y exigencias

# “Se necesitan directivos comprometidos con sus propias ideas y con las de los demás”

El sistema educativo está obligado a generar condiciones donde la escuela esté en capacidad de constituirse en comunidad de aprendizaje.

**Richard Romo Guacas**

Comunicaciones - IDEP

Los equipos directivos de las instituciones educativas del Distrito, vienen adelantando una gestión comprometida con la calidad y la equidad de la educación. Su desempeño y labor, aunque siempre han estado en la mira de la comunidad educativa, son sus prácticas cotidianas en las escuelas las que determinan el nivel de éxito, innovación y mejoramiento alcanzado en los colegios.

En la actualidad, los modos de hacer y concebir el día a día de la escuela y los retos que ello implica para las rectoras y los rectores, si bien están sujetos a factores externos como las políticas públicas, también dependen de otros factores como el compromiso y la iniciativa, que en último término son los que hacen que los niños, niñas y jóvenes se arraiguen en la institución.

Francisco Cajiao, ex secretario de Educación de Bogotá D.C., asesor del Ministerio de Educación Nacional en evaluación y actualmente rector de la Fundación Universitaria Cafam, dialogó con Aula Urbana y analizó la situación de los rectores y rectoras del Distrito.

“Los directivos docentes, de toda naturaleza y calidad en el país, tienen una serie de responsabilidades muy fuertes, porque al fin de cuentas el derecho a la educación se garantiza desde la institución educativa. Ningún niño o niña abandona su escuela porque no le guste el Secretario de Educación o la Ministra; cuando los estudiantes se van de las instituciones educativas es porque tienen problemas en el colegio y esto, al final de cuentas, es un tema que depende de los rectores y las rectoras”, señaló Cajiao.

Obviamente las posibilidades de mejorar las instituciones escolares, no solo se establecen a partir de la gestión de los directivos; es necesario tener en cuenta que el sistema educativo está obligado a generar condiciones donde la escuela esté en capacidad de constituirse en comunidad de aprendizaje; de ahí que la gestión administrativa debe estar en paralelo con las metas, objetivos y ámbitos de la escuela, “pero en términos generales, la gran labor del equipo directivo, en primer lugar, es desarrollar una comunidad educativa, que es lo que les pide la ley”, recalcó Cajiao.

## Frente a las políticas públicas

Sin embargo, frente a esas condiciones y las establecidas por las políticas públicas, entre otras, el ex secretario de educación manifestó que “a veces la política pública va en contravía de las condiciones concretas y reales de un determinado colegio, no necesariamente de todos; entonces, cuando llega una nueva administración, se descubre que no todas las propuestas que existen son apropiadas para la institución; de ahí que se necesita una gran flexibilidad y un mayor nivel de participación activa y efectiva de los directivos en el diseño de la política pública; lo que no puede seguir sucediendo en el país es que quienes lleguen a las administraciones territoriales no se sienten con sus rectores y rectoras a construir los planes de desarrollo, porque es la única manera de armonizar los proyectos institucionales con la política general de una región, un municipio o un departamento.

Es evidente que quienes de verdad deben sustentar las políticas públicas no están comprometidos con ellas porque no participaron, ni les preguntaron si las ideas que había eran posibles, no les consultaron si ellos tenían mejores ideas o ideas realizables. El directivo no puede ser simplemente un ejecutor de ideas ajenas, se necesitan rectores comprometidos con sus propias ideas y con las de los demás”.

Para Cajiao es claro que el sistema educativo debe posibilitar las condiciones para que los cambios se lleven a cabo, pero también se requiere de una buena dosis de compromiso de parte de los equipos directivos con su institución, con los estudiantes, con los docentes y con la comunidad. En ese sentido la autonomía de los rectores y rectoras se ha convertido, también, en un detonante.

## La autonomía institucional

“Los directivos de un colegio privado realmente sí es autónomo y consigue tomar decisiones y comprometerse con el desarrollo y desempeño de la institución; y si no lo hace o no alcanza los resultados esperados, simplemente es retirado por quienes lo contrataron (los dueños, la junta directiva, o un consejo académico); pero en el caso del sector público la cosas son muy distintas: primero, porque ese funcionario no es tan autónomo como debiera y se quisiera; a ese directivo todo el mundo le da órdenes e instrucciones, tiene que someterse a una infinidad de reglamentos, circulares, directrices que además cambian cada cuatro (4) años con la llegada de otros secretarios y ministros.

Un buen rector o rectora, entre otras responsabilidades, tiene que desarrollar y mantener actualizado un Proyecto Educativo Institucional, esa es la primera responsabilidad autónoma que debería cumplir; sólo que nadie lo deja, porque resulta que cambian al ministro y con él cambian las orientaciones y directivas, igual como cambian, cuando se renueva las secretarías de educación.

Es de resaltar que la Ley General de Educación le da una gran autonomía a los colegios, sin embargo, como hay un montón de cosas por hacer, la ley termina por no cumplirse; adicionalmente, para que puedan ser autónomos tiene que tener una excelente formación y no todos la tienen y no todos asumen la responsabilidad; y por último, suponiendo que tenga la preparación adecuada, y hay muchos que la tienen, se requiere que ese funcionario esté sometido a una permanente evaluación y que responda sobre aquellos objetivos y metas con las que él y su institución se comprometieron; pero como el directivo no es quien en definitiva señala las metas y no pone los desarrollos, entonces tampoco se puede hacer responsable de lo que otro se inventó y que además, es posible que en su colegio no se pueda hacer”.

De ahí que las buenas prácticas en la gestión institucional deben tener como base el compromiso de los equipos directivos con su institución, sus estudiantes, docentes y en general, con la comunidad, buscando que la institución se constituya en una comunidad de aprendizaje, que al final se estructure como el núcleo fundamental del sistema educativo.

## La gestión pedagógica

Frente a las exigencias de los rectores y las rectoras, en torno a la gestión pedagógica, Francisco Cajiao resaltó que también los directivos docentes deben enfrentarse a situaciones muy complejas. “Cualquier día, al visitar una institución, usted encuentra que hay funcionarios del Distrito, contratistas del Ministerio de Educación, metidos entre los colegios diciendo qué es lo que toca a hacer y cuál es el formulario que hay que llenar; es frecuente encontrar a los directivos ocupados atendiendo las exigencias de los funcionarios que les llegan todos los días con nuevas propuestas y obligaciones y sin tiempo para atender sus responsabilidades”.

La realidad es que la gestión pedagógica está íntimamente ligada a la calidad de la educación que se imparte en la institución; de ahí que deba fortalecer y desarrollar competencias – tanto académicas como administrativas – desde principios pedagógicos y administrativos claros que faciliten procesos orientados a la educación de calidad.

Por esta razón, el compromiso y la iniciativa de los directivos docentes son algunos de los factores claves para que sea posible incrementar el conocimiento y las competencias institucionales y el mejoramiento de las prácticas administrativas, desde la implementación de una estrategia pedagógica, criterios de evaluación y promoción y políticas muy bien definidas.

## La viabilidad financiera...

Frente al papel del equipo directivo, como administradores de las instituciones educativas, se pretende que desde su experticia logren preparar, y desarrollar proyectos de inversión, así como también velar por los procesos de contratación y la rendición de cuentas.

“La situación de los rectores, en el ámbito administrativo, no es la misma que hace unos años; precisamente, con los cambios de la ley 715,

frente al sistema de financiamiento, el dinero que reciben estudiante por estudiante en las instituciones, si bien facilita la organización del sistema, también se queda corto para la inversión. Por eso los rectores y rectoras deben incorporar un valor agregado a su trabajo; las escuelas no tienen finalidad de lucro, sino que deben desarrollar comunidad educativa”, resaltó Francisco Cajiao.

## Directivos docentes innovadores

Los retos que se establecen para los más de 300 directivos docentes y directores de escuela del Distrito son notables. No sólo se trata de administrar las instituciones y contribuir a mejorar la calidad de la educación; también vale decir que en sus decisiones y administración está el futuro de sus estudiantes. “Los retos siempre son enormes, pero el mayor reto es lograr que los niños, niñas y jóvenes que ponen a su cargo se desarrollen, crezcan y puedan tener una muy buena vida. Es decir, tienen la vida de miles de estudiantes en sus manos. Ese es el reto. El reto no es

cumplir políticas públicas ni cumplir con la ley general de educación, eso es parte de su trabajo, el reto real es el compromiso de un maestro y de un maestro de maestros (lo que viene siendo un rector) por asegurar el éxito humano de miles y miles de niños, niñas y jóvenes. En una comparación sencilla, el reto de un director de un hospital, no sólo son las utilidades, sino que la gente no se muera... por eso al hablar de un directivo no se debe sólo relacionar con producir resultados financieros, el verdadero reto es no mejorar la vida de los estudiantes”.

El directivo no puede ser simplemente un ejecutor de ideas ajenas, se necesitan rectores comprometidos con sus propias ideas y con las de los demás.