

Los rectores y su liderazgo pedagógico en Bogotá

La Secretaría de Educación del Distrito (SED) y el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP), con el apoyo de la Fundación Universitaria Cafam, adelantaron el proyecto orientado a brindar aportes para reflexionar sobre la situación actual de los rectores de los colegios oficiales de Bogotá y desde este escenario entrar a identificar y priorizar las actividades que deben cumplir estos importantes actores educativos en función de su liderazgo pedagógico; *generar propuestas para el fortalecimiento de su gestión y su participación en los diferentes procesos de diseño e implementación de las políticas públicas educativas*. En este proyecto se trabajó con el Círculo de Investigación de Rectores (CIR), una red conformada por 13 rectores activos, 2 jubilados y 2 directores locales de los colegios del Distrito.

Por: Javier Vargas Acosta
vjavier7@gmail.com

El proyecto ‘Propuesta de investigación para priorizar actividades de los rectores en función de su liderazgo pedagógico’, deja como resultado la identificación de las percepciones sobre “las situaciones, problemáticas y retos que enfrentan los rectores de las instituciones educativas distritales”; así como el diseño de un proceso de investigación que espera involucrar a otros rectores para su próxima ejecución, y las recomendaciones para la SED y el IDEP que permitan redimensionar su labor. Entre estas, la necesidad de diseñar estrategias para ahondar en el conocimiento de: su historia de vida e identidad profesional; la administración educativa y la gestión escolar innovadoras, y apuestas para el manejo de conflictos y la construcción de consensos sociales.

El **Magazín Aula Urbana** entrevistó a dos rectores pertenecientes al CIR para conocer el aporte que ha dejado su participación en este proyecto.

No es posible que cuando un maestro le llama la atención a un estudiante, la respuesta de algunos padres es la imposición de tuteladas ante los jueces y derechos de petición a veces por banalidades.



Jaime Casas Rector Colegio Delia Zapata Olivella

Jaime Casas inició su labor como rector en Bogotá en 1979. Hoy es uno de los más antiguos en el Distrito Capital. Actualmente es rector del Colegio Delia Zapata Olivella. En su diálogo con el Magazín Aula Urbana destaca las implicaciones de su participación en este proyecto.

pedagógico, administrativo, en temas de salud, comunidad, y bienestar. Este aporte le va a permitir a las autoridades educativas no solo contar con un instrumento válido para medir los factores que afectan nuestro liderazgo, también que se convengan de que para ejercer ese



Magazín Aula Urbana: ¿cómo fue su experiencia en el desarrollo de este trabajo?

Jaime Casas: quiero inicialmente decir que el Grupo de Investigación de Rectores (CIR), nació en 2013 ante la necesidad urgente de un grupo de colegas de Suba amenazados por personas no identificadas, y eso nos motivó a reunirnos para discutir nuestra problemática como seres humanos, más que como rectores. Fue así como comenzamos a trabajar con el apoyo de Francisco Cajiao. Respecto al trabajo realizado en 2016 con el auspicio de la Secretaría de Educación, el IDEP y la Fundación Universitaria Cafam, debo decir que ha sido una experiencia gratificante porque este proyecto tiene un componente vertical y horizontal basado en la investigación que permite la medición y detección de la problemática del rector y cómo ésta afecta nuestro liderazgo y gestión al frente de las instituciones educativas de Bogotá.

Magazín Aula Urbana: ¿cuál es el principal aporte del trabajo desarrollado con el grupo CIR?

JC: esta iniciativa de rectores antiguos, nuevos y hasta pensionados, nos ha permitido contarnos nuestra vida y hacernos varias preguntas, como: ¿por qué somos rectores?, ¿de dónde provino la intención de ser rector - por un concurso, por dinero, por vocación? Cada uno ha sido capaz de revelar sus acciones pedagógicas y administrativas, despojarse de las urgencias de los colegios para dar a conocer algo de lo que muy poco se habla: de nosotros como seres humanos, de la salud mental y física, no solo de la nuestra sino también de los docentes que nos acompañan, y cómo se ve afectada por nuestro trabajo. Nos reunimos sin exigir a cambio ningún reconocimiento monetario.

MAU: uno de los resultados de este trabajo fue una propuesta de investigación desarrollada por el CIR, ¿cuéntenos de qué se trata?

JC: Lo más importante, después de 9 meses de trabajo, fue haber logrado construir un árbol de problemas, identificando los factores que afectan nuestro liderazgo en lo

liderazgo se necesitan condiciones para que seamos rectores armónicos, con salud, alegres, propositivos y con altos grados de sinergia.

MAU: ¿de qué manera los rectores pueden participar e incidir en el diseño y puesta en marcha de las políticas públicas educativas?

JC: No es que nosotros como rectores debamos trazarle la política pública educativa al gobierno y a la administración local, ni más faltaba, pero sí consideramos se nos debe tener más en cuenta al momento de la construcción de la misma. Aunque la política pública educativa la trazan en los escritorios de las distintas administraciones, la verdadera política la hacemos diariamente los rectores en los colegios con las docentes y los demás miembros de las comunidades educativas. Esto nos lleva a decir que hay una incoherencia entre lo que se planea por parte de los hacedores de la política y lo que ejecutamos cuando cotidianamente atendemos las necesidades de los colegios y sus actores. Por eso pedimos que se nos tenga más en cuenta al momento de la construcción de dicha política.

MAU: ¿con qué condiciones cuentan los rectores para ejercer el liderazgo pedagógico y administrativo en sus instituciones? ¿Cuáles considera que se requieren?

JC: si esa pregunta me la hace la Secretaría de Educación, respondería que sí tenemos herramientas para ejercer el liderazgo. Un colegio, una planta física, desayuno, almuerzo y refrigerio para los estudiantes, docentes, personal administrativo, vigilantes, recursos didácticos; pero allí surge otra pregunta: ¿esos recursos son los adecuados para ejercer exitosamente nuestra labor?, ¡la respuesta es no! Necesitamos un mayor acompañamiento que nos permita resolver los problemas de salud, legales, de acoso, amenazas y demandas a los que estamos expuestos.

MAU: ¿qué factores inciden en el liderazgo pedagógico y administrativo que deben desempeñar los rectores?

JC: Fundamentalmente tres. El primero, la manera como los factores sociales asociados están desbordados y se

Creo que se requiere una **mayor flexibilidad** que nos permita mediar entre la normatividad que se nos impone, de tal forma que nuestro ejercicio contribuya al desarrollo pleno del **derecho a la educación de las niñas, niños y jóvenes.**

representan en problemas como el pandillismo, la drogadicción, la marginalidad o la falta de empleo, los cuales impactan negativamente a la escuela y nuestro liderazgo. Otro factor es la poca injerencia de las familias en el proceso formativo de sus hijos, y ese es otro reto que los padres se apersonen más de lo que sucede con las niñas y niños dentro y fuera de los colegios y no pretendan que el Estado les solucione todas sus problemáticas. Por último, el más importante es que la misión pedagógica que contribuya la formación de comunidad educativa, para nosotros la más importante, pasó a un segundo lugar porque hemos tenido que asumir liderazgos que aunque parcialmente nos corresponden, no estamos capacitados para ejercerlos cabalmente, como el liderazgo financiero, administrativo y el comunitario.

MAU: actualmente, existen orientaciones que abordan el liderazgo pedagógico desde una perspectiva distribuida y un ejercicio colectivo en el que la comunidad educativa comparte responsabilidades y resultados incrementando su capacidad para resolver problemas y lograr sus objetivos misionales, ¿qué opina de esta orientación? ¿Qué le añadiría?

JC: considero que los niveles de exigencia no se logran por repartir pobreza, aquí la mayoría de las personas han tergiversado el hecho de la gratuidad y no se están compartiendo responsabilidades. Todos los actores de la escuela nos debemos preguntar ¿cuál es la responsabilidad del maestro, rectores, de los padres de familia, del Estado? La respuesta es que debe existir una comunión y cumplimiento de compromisos para que la construcción de propuestas educativas de calidad sea una realidad. No es posible que cuando un maestro le llama la atención a un estudiante, la respuesta de algunos padres es la imposición de tuteladas ante los jueces y derechos de petición a veces por banalidades. Propondría una renovación del currículo partiendo de los programas de formación de primera infancia. Qué tal nosotros hablándoles a los jóvenes de décimo y once de proyecto de vida cuando en los países que tienen los mejores sistemas educativos del mundo comienzan desde la primera infancia.

MAU: ¿Cómo aportaría el liderazgo de los rectores al desempeño de los colegios?

JC: los líderes son nombrados en todas las organizaciones para resolver problemas, sepan o no sepan resolverlos. La veracidad de nuestra eficiencia como seres humanos y profesionales está en la resolución de los problemas pero solos no podemos resolverlos y por eso debemos trabajar de la mano con las administraciones, las autoridades y los padres de familia. Creo que la escuela debe sacarse de la escuela y permitir que las familias y demás estamentos de la sociedad se involucren y apoyen más nuestra labor como formadores.

... ha sido una experiencia gratificante porque este proyecto tiene un componente vertical y horizontal basado en la **investigación** que permite la medición y detección de la problemática del rector y cómo ésta afecta nuestro **liderazgo y gestión** al frente de las instituciones educativas de Bogotá.



Luz Villabona Rectora Colegio Gonzalo Arango

Luz Villabona, rectora del Colegio Gonzalo Arango, nos cuenta en la siguiente entrevista el aporte por su participación en el proyecto y lo que significa el que se hayan reunido alrededor del Círculo de Rectores de Bogotá (CIR).

Magazín Aula Urbana: ¿cómo fue su experiencia en el desarrollo de este proyecto?

Luz Villabona: Valoro mucho esta experiencia porque los rectores que integramos el CIR nos pudimos encontrar alrededor de este proyecto para hablar de las situaciones que nos preocupan, reflexionar sobre nuestras problemáticas y su influencia en el ejercicio del liderazgo que se nos exige al frente de las instituciones educativas. Y todo esto basado en un instrumento investigativo que permite identificar esas situaciones que están afectando nuestro liderazgo.

MAU: ¿cuál es el principal aporte del trabajo desarrollado con el grupo CIR?

LV: el aporte más importante es que se elaboró un instrumento de investigación que permite identificar nuestros problemas e impulsar las actividades que nos lleve a desarrollar de una mejor forma el liderazgo pedagógico y administrativo. Este ejercicio no se limita a la presentación de quejas, sino que al tiempo que aprendemos estamos dando alternativas de solución a las múltiples situaciones académicas y administrativas que se nos presentan en los colegios.

MAU: uno de los resultados de este trabajo fue una propuesta de investigación desarrollada por el grupo del CIR, cuéntenos ¿de qué se trata?

LV: Lo más importante es que como equipo pudimos analizar los factores que afectan nuestro liderazgo desde las distintas gestiones que tenemos a cargo, y eso me parece crucial como aporte del CIR. Estas gestiones son muchas, para mencionar algunas tenemos la directiva, administrativa, académica y comunitaria. Quiero recalcar que una de las preocupaciones que ha surgido es que quisiéramos dedicarle más tiempo a la gestión académica, pero las funciones mencionadas absorben nuestro tiempo. Igualmente, el CIR nos ha permitido identificar situaciones ajenas a las instituciones educativas que nos afectan, por ejemplo los sucesivos cambios de administración y de políticas públicas educativas y la forma como inciden en nuestro desempeño institucional.

MAU: ¿de qué manera pueden los rectores participar e incidir en el diseño y puesta en marcha de las políticas públicas educativas?

LV: algo muy valioso que también identificamos es que tenemos un gran conocimiento sobre las múltiples necesidades de las distintas comunidades a las que pertenecen los colegios; pero necesitamos que se amplíe el número de rectores reunidos en torno a una propuesta como esta del CIR, y que se tenga en cuenta ese conocimiento para incidir de una manera más efectiva a la hora de diseñar la política pública educativa por parte de las administraciones de turno.

MAU: ¿con qué condiciones cuentan los rectores para ejercer el liderazgo pedagógico y administrativo en sus instituciones? ¿Cuáles considera que se requieren?

LV: contamos con una excesiva normatividad que dificulta el ejercicio de nuestro liderazgo. Por ejemplo, frente a

Quiero **recalcar** que una de las preocupaciones que ha surgido es que quisiéramos dedicarle más tiempo a la **gestión académica**, pero las funciones mencionadas absorben nuestro **tiempo.**

funciones específicas si las ponemos en práctica al pie de la letra nos ganamos la animadversión de algunos miembros de la comunidad educativa, y por otro lado si tratamos de conciliar al aplicar las normas entonces se nos cuestiona porque no las aplicamos como manda la ley. Creo que se requiere una mayor flexibilidad que nos permita mediar entre la normatividad que se nos impone, de tal forma que nuestro ejercicio contribuya al desarrollo pleno del derecho a la educación de las niñas, niños y jóvenes.

MAU: ¿qué factores inciden en el liderazgo pedagógico y administrativo que deben desempeñar los rectores?

LV: el cúmulo de trabajo producto de la gran cantidad de funciones administrativas que debemos cumplir atenta contra un liderazgo más fuerte por parte de los rectores. Muchas veces se nos exige responder a requerimientos de un día para otro, y eso nos quita concentración en tareas como el análisis del desempeño académico de los estudiantes, o planear el diagnóstico con las coordinaciones de los diferentes ciclos.

MAU: actualmente, existen orientaciones que abordan el liderazgo pedagógico desde una perspectiva distribuida y un ejercicio colectivo en el que la comunidad educativa comparte responsabilidades y resultados, y a su vez incrementa su capacidad para resolver problemas y logra sus objetivos misionales, ¿qué opina de esta orientación? ¿Qué le añadiría?

LV: Eso es importante pero esas situaciones a veces se vuelven en contra de los rectores. Por ejemplo, el consejo directivo es fundamental pero no todas las personas que lo integran tienen la capacidad de aportar ni de conciliar sino que quieren imponer su voluntad pasando por encima de las normas y eso no se puede permitir, si de lo que se trata es de coadyuvar en la solución de los problemas. Otro ejemplo es el del comité de convivencia que desafortunadamente realiza reuniones muy seguidas y eso que es importante le quita tiempo a otros frentes del accionar de la institución. Además hay que reunirse con los comités de tienda escolar, del restaurante, el de mantenimiento, de compras, que tienen su importancia pero quitan mucho tiempo si no funcionan con autonomía. En síntesis lograr la participación de todas las personas de manera crítica y propositiva no es nada fácil.

MAU: ¿cómo aportaría el liderazgo de los rectores a un mejor desempeño de los colegios?

LV: ser líderes es fundamental porque con nuestro accionar cohesionamos la institución, en este caso presidimos los comités y consejos, conocemos las propuestas que de ellos surgen y debemos dilucidar las normativas emanadas de las políticas públicas educativas de las diferentes administraciones. Para ello debemos tener un perfecto conocimiento de la institución educativa y su entorno. El liderazgo de un rector no es cosa de uno o dos años, se necesita un trabajo fuerte que da sus frutos con una gestión a largo plazo. De eso doy fe en mi labor en el Colegio Gonzalo Arango, donde desde que llegué me propuse con los docentes y demás integrantes de la comunidad educativa mejorar académicamente y lo hemos logrado. Quiero aprovechar para invitar a mis colegas a que aún con las múltiples ocupaciones que tenemos sigamos insistiendo en la visibilización de nuestro liderazgo, reuniéndonos alrededor del CIR y que ojalá sigamos teniendo el apoyo de la Secretaría de Educación, del IDEP y de UNICAFAM. 