



Experiencias destacadas de gestión institucional

“El saber pedagógico y la gestión educativa”

Richard Romo Guacas

Comunicaciones – IDEP

En el desarrollo del trabajo de las instituciones educativas, los directivos docentes juegan un papel preponderante en lo que tienen que ver con la gestión y organización escolar. Desde su visión deben manejar los hilos conductores de la parte pedagógica, administrativa, comunitaria y docente.

En Bogotá hay más de 360 directivos docentes y directores a cargo de los colegios y escuelas del Distrito, donde se reúnen más de 30 mil docentes y cerca de un millón de estudiantes.

Con seguridad, destacar un par de experiencias no es suficiente y muchas otras se quedarán por fuera, pero la intención es que a partir del trabajo de los rectores y rectoras se visibilice la actividad y la gestión institucional de quienes vienen realizando una labor determinante en beneficio de miles de niños, niñas y jóvenes.

Uno de los procesos de gestión institucional destacados es el que se puede observar en el Colegio Orlando Fals Borda, institución educativa distrital que atiende la población escolar de la localidad de Usme, donde el rector Eduardo Ramírez, señaló que desarrolla los principios de eficiencia y transparencia a partir de la idea de los liderazgos distribuidos.

“En el Colegio se pretende que cada sujeto se reconozca como líder y que en esa medida, a través de la implementación de procesos bien definidos, lidere el desarrollo de proyectos de investigación, innovación o incluso, trámites administrativos que le permitan reconocerse como sujeto, capaz de gestionar todo lo necesario para que su labor sea eficiente en la consecución de la meta. De la misma manera, transparente en el sentido en que todos participan y conocen los procesos y recursos disponibles para un proyecto determinado.”

Otra de las experiencias notables es la que se registra en el Colegio Clemencia de Caycedo, donde “el modelo de gestión escolar toma como base dos elementos fundamentales: el liderazgo y la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, y a través de la planeación estratégica se fijan metas, propósitos, fines y planes de acción conducentes a lograr los objetivos, por un lado institucionales y por el otro, aquellos que beneficien a la comunidad educativa y permitan desarrollar las políticas públicas educativas vigentes en el momento”, manifestó la rectora, Yaquelín Garay Guevara.

De igual manera se destaca el modelo de gestión implementado en el Colegio Distrital Rufino José Cuervo, de la localidad de Tunjuelito y reconocido por la Secretaría de Educación como una de las instituciones con ‘Excelente Gestión Escolar’. En este lugar, la rectora Amparo Arias,

comentó que “Educativa implementó un modelo de gestión participativa, en el que se conjugan todas las gestiones para el logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional. En términos generales, consiste en un trabajo consolidado a través de los años, gracias al desempeño del equipo humano. Una de las características del modelo es la participación de todos los individuos en la configuración de los aspectos institucionales; las decisiones se toman contando con cada uno de los estamentos de la comunidad educativa y su formalización se realiza a través de los órganos del gobierno escolar; no se toman decisiones unilaterales sino que se consulta a la comunidad educativa y a los diferentes estamentos rufinistas”.

Finalmente, Hugo Florido, rector del Colegio República Bolivariana de Venezuela, una institución que atiende a población vulnerable y a estudiantes con necesidades educativas especiales permanentes, resaltó que su modelo de gestión le ha permitido “materializar el derecho a la educación para este tipo de población; estamos convencidos que trascendemos más allá de los modelos tradicionales educativos, porque para nosotros es más importante que nuestros niños, niñas y jóvenes tengan una formación en aquellas dimensiones que normalmente la escuela no atiende, que son las dimensiones personales y culturales.”

Para el conjunto de directivos, un factor de éxito está en que los colegios y escuelas deben repensarse desde la noción misional y desde su horizonte institucional. Se insiste, entonces, en que no solo es suficiente con construir un Proyecto Educativo Institucional desde esta perspectiva, sino que también es necesario e indispensable que la comunidad educativa lo socialice, lo conozca y apropie.

“Es posible que haya un muy buen documento PEI, claro y preciso, pero que nadie conoce. Entonces, mientras la comunidad educativa no lo apropie, será muy complicado tener el éxito deseado. Si el directivo docente consigue despertar y conciliar el interés de la comunidad, entonces las acciones van a fluir con mayor facilidad, en medio de una gestión horizontal de participación, compromiso y liderazgo”, recalcó el rector del Colegio Orlando Fals Borda.

En ese sentido, el rector Hugo Florido también afirmó que la horizontalidad de la comunicación, “precisamente, ha sido un factor determinante para el desarrollo de la solidaridad, de las competencias ciudadanas y de la posibilidad de que el niño, la niña y los jóvenes sean libres (así sea una condición difícil de cuantificar, pero sí de observar), entendiendo la libertad como la posibilidad de que el estudiante ingrese a la escuela y tenga la oportunidad y el espacio para ser eso, un estudiante”.



La innovación es un compromiso con la institución educativa.
La escuela es un escenario para que los niños sean felices.

Otro de los factores que se deben tener en cuenta para el éxito en la gestión y organización escolar, de acuerdo con lo mencionado por los directivos docentes, es que tanto el PEI como cada uno de los proyectos que se manejan en los colegios y escuelas, deben reflejar y recoger el compromiso de los equipos docentes.

La rectora del Colegio Distrital Rufino José Cuervo, Amparo Arias, argumentó que el compromiso el profesorado y en general de la comunidad

educativa ha sido determinante para el éxito de la Institución. “El compromiso de los rufinistas, sumado a la articulación administrativa y pedagógica son factores determinantes para nuestra excelente gestión escolar. Cada uno de nosotros se ha empoderado de los aspectos misionales, y a través de gestiones de participación (en todos los aspectos) se consiguió fortalecer el trabajo en pro del colegio”.

Asuntos por resolver

En los diferentes procesos de gestión institucional, si bien se ha conseguido logros importantes, existen diversas acciones por trabajar y resolver que irrumpen en la institución y complican la labor de los rectores y rectoras y de su equipo de trabajo.

De manera más particular, el rector del Colegio Orlando Fals Borda, enumeró una serie de dificultades que tienen que ver con la falta de personal suficiente y capacitado para desarrollar el proceso de gestión, dentro de un esquema o modelo definido.

“No todos los colegios cuentan con el personal necesario para desarrollar un proceso de gestión. Y en ocasiones, cuando existe, entonces el personal no está lo suficientemente capacitado para desempeñar su función; ni tampoco están definidos o existen los esquemas o procedimientos para realizar una gestión escolar inteligente que sea capaz de conseguir los objetivos y las metas institucionales propuestas”, puntualizó.

Para Yaquelín Garay Guevara, rectora del Colegio Clemencia de Caycedo, las dificultades tienen relación directa con prácticas poco exitosas, donde “la falta de compromiso y la poca participación de algunos estamentos, especialmente los padres de familia, los egresados y el sector productivo, han sido determinantes a la hora de buscar óptimos resultados; pues su falta de compromiso incide de manera categórica en el éxito o el fracaso de los proyectos”.

Igualmente, la rectora del Clemencia de Caycedo, agregó que “es precisamente esa falta de apropiación de unos pocos, tanto de las políticas educativas, como de la misma institución y de los proyectos educativos, la que va en contravía del trabajo en equipo que busca óptimos resultados.”

De otra parte planteó que un común denominador a nivel de dificultades, en los colegios y las escuelas, está relacionado con la falta de

ejecución oportuna y pertinente de instancias externas a la misma institución. “Los tiempos extensos y demoras en algunas ejecuciones y orientaciones, terminan por afectar la misma ejecución interna y el cumplimiento de metas específicas de la entidad educativa”, resaltó Yaquelín Garay.

Mientras tanto, para la rectora Amparo Arias, una de las grandes dificultades tiene que ver con la poca vigencia de las políticas públicas. “La falta de una política de Nación o del Distrito, que permanezca en el tiempo, se ha convertido en una problemática generalizada para las instituciones. Nos hemos tenido que ajustar a las políticas del momento, somos funcionarios públicos y tenemos que acogernos; pero en algunas ocasiones ni siquiera la política se ha ejecutado, cuando ya se piensa en cambiarla. Los cambios de administración generan mucha inquietud e incertidumbre. Ante cualquier oleada de política pública, el colegio debe ajustarse y someterse a las directrices de la Secretaría; la falta de una política que perdure en el tiempo deja muchos vacíos”.

Al respecto, Hugo Florido, del República Bolivariana de Venezuela, comentó que las dificultades también tienen estrecha relación con algunas posiciones de los entes educativos como el MEN y la SED. Por ejemplo, “desde nuestra Institución aportamos un granito de arena frente a un mar de obstáculos en el tema de inclusión educativa; pero en algunas ocasiones, nuestra labor se dificulta cuando instituciones como el Ministerio de Educación Nacional y la misma Secretaría de Educación Distrital, manejan otros conceptos de inclusión frente a la discapacidad y los territorios. No podemos legitimar la marginación y los colegios entre más se nieguen a recibir los niños con capacidades diferenciales, estamos apostándole a una sociedad cada vez más desequilibrada, más disfuncional. Ninguna institución y mucho menos las del Estado, puede negarse a recibir un niño en condiciones diferenciales”.

Avances destacados

En el desarrollo de la gestión de los rectores y rectoras, con seguridad, muchas decepciones y logros se han alcanzado. Pero el impacto de su trabajo se refleja en el progreso del colegio como institución, en el compromiso de sus docentes y la comunidad, en la labor de los estudiantes y en la transformación de los procesos de gestión.

Para Yaquelín Garay, las fortalezas de su modelo están en la consolidación de la educación media, “porque ha permitido articular procesos con la educación superior, pensando en el futuro de las estudiantes egresadas del colegio y en la construcción de su proyecto de vida. Su impacto y resultados positivos se ven reflejados en mejores condiciones para las estudiantes. De igual manera, se puede resaltar la ocupación del tiempo libre de las niñas y jóvenes, tema que está relacionado con su permanencia en la institución y una adecuada formación integral y el mejor aprovechamiento del tiempo”.

En el caso del colegio República Bolivariana de Venezuela, según su rector, los logros del modelo de gestión se evidencian en ver cómo “niños que

en medio de todas las dificultades y vicisitudes se sobreponen a toda la adversidad que viven en la localidad, en su familia y en la sociedad, y eso lo aprenden en este colegio. Nuestros estudiantes llegan acá y son felices, aprenden a ser solidarios; nuestros estudiantes de desarrollo típico, en compañía con aquellos estudiantes con necesidades educativas especiales permanentes, llegan a tener un nivel de sensibilidad muy alto frente a lo que significa la vida, frente a lo que significa su propio desarrollo”.

Además de ser reconocido como uno de los colegios con mejor gestión escolar, la rectora del Rufino José Cuervo añadió que por encima de la gestión administrativa y hasta del compromiso de los docentes, “en la institución se encuentran niños y niñas que quieren el colegio y respetan a sus profesores. Hay un alto grado de bienestar, no sólo para los estudiantes, sino también para cada uno de los trabajadores de la institución. Los rufinistas reconocemos las dificultades, pero juntos buscamos la solución más adecuada para el bienestar de toda la comunidad educativa”.



Entre el afecto y lo pedagógico

“En el fondo, la gestión se trata sólo de afecto y ganas de hacer las cosas bien; es, ese afecto el que se transforma en compromiso, una gestión más humana que permite reconocer y respaldar el talento de las personas”, destacó Eduardo Ramírez.

Amparo Arias, también reparó en considerar que “si bien lo pedagógico es fundamental, también hay otras acciones donde tenemos que trabajar arduamente. El rector o la rectora es quien tiene que liderar y

trabajar en conjunto con sus coordinadores, sus directivos y su equipo docente. Ser rector implica entender a sus compañeros, trabajar por los maestros y maestras, la comunidad académica en general y por supuesto, por los sueños de nuestros niños, niñas y jóvenes. Es una labor que se debe hacer con gusto”.

“Cualquier directivo que no esté comprometido con su trabajo y enganchado con la dinámica institucional, con seguridad tendrá muchas

dificultades. La gestión no solo es una labor administrativa financiera; es administrativa del talento humano, administrativa de los sueños de la comunidad educativa; tenemos que administrar desde una reflexividad didáctica, es estar a la vanguardia con el equipo docente de cómo hacer un diseño curricular, de lo más reciente en pedagogía y didáctica; pero sobre todo, es compartir y construir en conjunto”, insistió, Hugo Florido.

Retos y expectativas

Los rectores y rectoras coinciden en que no hay un modelo de gestión educativa excelente, sino que es un trabajo que se construye día a día y con la participación de cada uno de los integrantes de las comunidades educativas. De ahí que los retos y las expectativas siempre se renuevan. Pero se recalca que “cualquier modelo de gestión debe tomar como base el saber pedagógico de la escuela, ese es el fundamento y la esencia, no podemos pensar la gestión educativa alejada del saber pedagógico de la escuela; el saber pedagógico es un saber que se

construye con los seres humanos para los seres humanos”, puntualizó el rector del Colegio Orlando Fals Borda, Eduardo Ramírez.

En esta tarea no se puede dejar de reconocer que “la escuela también puede ser un escenario donde los niños, las niñas y los jóvenes pueden llegar a ser felices y que aunque no podemos resolverle los problemas a todos, ni salvarlos a todos (de los riesgos y peligros de la sociedad) reconocemos que la gran mayoría de los estudiantes pueden salir adelante; si alguna vez fueron maltratados, estuvieron en la calle sin oportunidad alguna, el colegio debe

devolverles esa mirada esperanzadora y desde su labor, reafirmarles que aquí todos somos diferentes, pero ninguno es discriminado. La escuela es el escenario para el desarrollo de los estudiantes, para su felicidad y para que el niño tenga oportunidades y pueda conquistar sus sueños”, concluyó el rector del Colegio República Bolivariana de Venezuela.

Para finalizar, queda el reto para la comunidad educativa: apropiarse de la institución, volver el colegio el centro del vecindario; de tal manera que lo apropie, lo cuide, cuide a sus niños, niñas y jóvenes cuide sus plantas físicas, cuide a sus maestros...



Amparo Arias



Eduardo Ramirez



Yaquelin Garay



Hugo Florido

Características de una gestión destacada

- Un modelo de gestión horizontal, no vertical; es decir, un modelo democrático, que permita que muchos opinen para la construcción colectiva de metas institucionales.
- Claridad del horizonte institucional, es decir en lo misional y en la visión que tiene la institución educativa.
- Fortalecimiento y compromiso de los líderes institucionales; es decir que el estudiante, el padre de familia, el docente, el directivo docente, el administrativo, el personal de aseo y de vigilancia, de alguna manera se reconozcan como protagonistas del proceso de gestión escolar.
- Participación de las estudiantes en los diferentes proyectos.
- Gestión desde la transparencia en la toma de decisiones, lo que significa que las cuentas están claras y son visibles.
- Reconocimiento de las capacidades individuales y colectivas, entender que cada persona es un sujeto capaz.
- Posibilidad de las instituciones y con ella los currículos, de ser adaptables ante las necesidades de los estudiantes y no lo contrario.



Los “pequeños gestores”

En el desarrollo de la gestión escolar también hay otros personajes que se destacan, los líderes y representantes de los estudiantes, quienes, desde su óptica, también aportan para el logro de los objetivos institucionales.

.....
Dayana Rojas Mejía – 10 grado
Alcaldesa
Colegio Orlando Fals Borda

Desde el consejo estudiantil intento guiar a mis compañeros para que trabajemos juntos en la realización de proyectos que nos benefician a todos. Buscamos gestionar y solucionar las problemáticas que tenemos, pero para ello debemos querer a nuestra institución y crear conciencia de la importancia del colegio para toda la comunidad.

Ser alcaldesa me ha permitido crecer como persona, ha contribuido para que yo sea más responsable. Debo ser un ejemplo, ser la vocera de mis compañeros y brindarles mi ayuda y apoyo.

.....
Andrés Felipe Molina Cárdenas - 11 grado
Representante al Consejo Directivo de parte del Consejo Estudiantil Colegio Rufino José Cuervo

Con el colegio y la comunidad de nuestro sector (Tunjuelito) trabajamos en múltiples proyectos de carácter ambiental, buscando gestionar soluciones a las difíciles problemáticas que enfrentamos.

Desde hace varios años he venido participando en diferentes acciones que implica la representación estudiantil y cada cosa que hago, me ha permitido mejorar como persona. Soy reconocido como líder positivo y he sido capaz de innovar en mi trabajo.

