



## Innovación en la gestión escolar

# La rectoría como profesión y como oficio

Equipo Círculo de Investigación de Rectores - CIR

Relación con las políticas públicas: entre la construcción y su implementación. Formas tradicionales para acceder al cargo. Factores críticos de éxito o fracaso en la gestión del directivo. El ejercicio de la autoridad.

El primer encuentro de rectores de colegios distritales ¿Qué significa ser Rector - Rectora? “Una reflexión profunda sobre la identidad y el papel protagónico del rector en la sociedad”, que organizó el Círculo de Investigación de Rectores (CIR) permitió conocer algunas de las expectativas de los directivos docentes del Distrito, en torno al trabajo y la gestión que vienen desempeñando en cada una de las instituciones educativas.

El CIR reunió a cerca de 150 directivos docentes, quienes en medio de jornadas pedagógicas mediante mesas de trabajo conjunto, establecieron algunas rutas y reflexiones orientadas a mejorar la gestión institucional.

Los organizadores recalcaron que entre los resultados del encuentro, se consiguió obtener elementos básicos para la caracterización de la identidad social de los directivos docentes, el análisis de su quehacer diario como profesión y como oficio, y de su rol, como factor determinante en la construcción y desarrollo de políticas públicas pertinentes y sostenibles para el sector educativo

A continuación, las principales conclusiones.

### Mesa 1: La rectoría como profesión y como oficio

Responsables: Aristóbulo Sánchez – Eduardo Ramírez Ruíz

- La formación del directivo docente parte de su experiencia y de la experiencia de sus compañeros. Es el conocimiento de uno con otros.
- La labor directiva, en algunas oportunidades, ha sido el resultado de circunstancias administrativas, que llevó a ocupar el cargo, sin una formación inicial en el manejo de sus responsabilidades
- El desempeño del directivo se ha marcado por tiempos coyunturales de gestión política; resultado de ello, nombramientos sin la dimensión de su perfil administrativo y pedagógico en relación con el manejo del conjunto de factores institucionales.
- El conocimiento, desde el nivel central, del estado arte del desempeño y de las condiciones en la gestión local de un rector, es la parte motora para garantizar las condiciones mínimas de calidad en la escuela.
- La rectoría se ha visto influenciada por las políticas públicas de los mandatarios de turno, conllevando a ejercer su profesión en función de decisiones administrativas que no se constituyen en planes o proyecciones de largo plazo.
- La formación permanente del directivo docente debe darse en las condiciones reales del funcionamiento de la escuela.
- El directivo docente requiere del colectivo para tener representatividad en sus demandas hasta instancias del orden central.



## **Mesa 2: Directivo docente como innovador de la gestión escolar**

### **Responsables: María Margarita Rosa Cruz Ricaurte – Hugo Florido Mosquera**

#### **¿Qué imaginarios de innovación educativa en la gestión escolar, se instalan en los rectores?**

- La innovación responde ante las necesidades detectadas en la comunidad de aprendizaje, a partir de las acciones educativas de la escuela.
- Innovar trasciende la labor funcional y allega procesos reflexivos y de acción en torno a las dimensiones educativas de la escuela.
- Se requiere que un directivo innovador recuerde su papel protagónico en la reflexividad didáctica, entendida como la vía para su intervención en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se agencian en la institución; es decir, debe ser capaz de direccionar el currículo de la institución.
- Un rector innovador es un docente que observa la escuela como territorio de desarrollo humano, que facilita el pleno desarrollo de los niños, las niñas y los jóvenes y su acceso a la libertad.
- Un rector que le apuesta a la innovación se convierte en líder, no desde el nivel transaccional sino desde la visión de agente de la triada: política pública, necesidades de la comunidad y fortalecimiento de procesos de aprender en la escuela.
- Innovar en la gestión escolar es un proceso de construcción y transformación en comunidad.

#### **¿Asumimos la innovación educativa como idea, como principio, como implementación o la combinación de todas?**

- La innovación se define como espacio de activación de la acción del directivo docente, más allá de la respuesta a las necesidades de la norma y sí de cara a la responsabilidad de desarrollar la política pública en educación en el nivel nacional, regional y local. (Idea fuerza).
- Apoyándose en las características de ser visionario (sostenible en el tiempo), de atender a las necesidades de la comunidad de aprendizaje (valor social), y transformar la cultura escolar (impacto en la comunidad), se sugiere que la innovación es condición per se del rector. (Principio).

#### **¿Es posible adelantar innovación educativa en la gestión escolar? ¿Qué limitaciones y oportunidades encontramos?**

- Por unanimidad: si es posible.
- Limitaciones:
- Falsas concepciones de innovación educativa en la gestión escolar.
  - Falsas concepciones de política pública, en tanto hemos creído que las metas de desarrollo de un plan de gobierno son la política y con ello descuidamos la condición misional.
  - Diversificación y sobre carga de tareas., en especial en el área administrativa y financiera.
  - Asignación de responsabilidades y funciones cada vez más diversificadas.
  - La estructura misma de la institución por sedes y jornadas, algunas de ellas nada articuladas, pero en sí mismas por la amplitud de la comunidad que atiende y los distintos territorios que abarca.
  - Poco tiempo de dedicación a procesos reflexivos – activos.
  - Poca cualificación del rector o la rectora.
  - Resistencia del equipo docente (oposición).
- Oportunidades:
- Movilidad de los integrantes de la comunidad de aprendizaje.
  - Revisar cada limitación y convertirla en una oportunidad, ese es el primer paso de la innovación, visionar el cambio y transformar realidades.
  - El directivo debe convertirse en investigador de la experiencia institucional.
  - Ingresar a procesos formativos que permitan su cualificación y apoye la reflexividad en la gestión escolar.
  - El directivo debe apoyar ideas que emerjan de todos los estamentos.
  - Posibilitar escenarios de discusión y formación pedagógica en la institución.
  - Redefinir las responsabilidades en la escuela como territorio educativo, distribuir el liderazgo y conformar equipos de trabajo y con ello cerrar brechas entre los estamentos, específicamente entre docentes y rectores.
  - Incidir en las decisiones legislativas a través de las agremiaciones.
  - Desarrollar liderazgos en los distintos estamentos y conquistar con ello una imagen atractiva de la dirección escolar.



### Mesa 3: El rector y la rectora como gestores en procesos y de imagen institucional

**Responsables: Alba Salazar – Gloria Currea de Córdoba**

- Es muy difícil organizar los procesos por el sinnúmero de tareas que hay que cumplir a diario.
- Los problemas que se generan en el espacio institucional y externo al plantel son difícilmente controlables desde las instancias del mismo plantel.
- El contexto es un disparador de posibilidades como también de problemas.
- Las múltiples tareas que realiza el rector en el área administrativa, pedagógica y formativa exigen mucha sensibilidad.
- La evaluación es una herramienta eficaz y necesaria para que los esfuerzos tengan resultados tangibles; puesto que lo que no se evalúa no se conoce y como no se conoce no se puede mejorar.
- El directivo es quien lleva el timón, conoce la ruta, es visionario y tiene un propósito claro, maneja y orienta a los equipos, con disciplina y buen gobierno.
- El directivo, junto con sus órganos de gobierno y de gestión, establece un plan estratégico de organización institucional para generar desarrollo y lograr competitividad.
- La imagen y el posicionamiento institucional debe ser una tarea permanente. Lo que hace atractiva a la IE le dará larga vida en la medida que la comunidad le encuentra significado social.
- El directivo es ser humano y trabaja con seres humanos con quienes hay que sortear la heterogeneidad, la diversidad profesional, la vocación del servicio y la identidad.
- La comunicación es la 'sabia' de los procesos y por ende, de la Institución Educativa como organización sistémica.
- La Institución Educativa es un sistema abierto expuesto a los vaivenes del contexto. Si los procesos son sólidos porque hay convicción de la comunidad sobre la importancia de lo público, la imagen institucional se fortalece.
- La imagen institucional tiene que ver con el reconocimiento a los grupos humanos, su proyecto de vida y el seguimiento interno y externo.



### Mesa 4: El rector y la rectora, y su relación con las políticas públicas: entre la construcción y su implementación

**Responsables: Nubia Torres Poveda – Luz Villabona Montero**

- Los rectores consideran que su rol tradicionalmente ha sido el de la implementación y ejecución de las políticas públicas, pero reconocen la necesidad de la participación y de la organización para lograr incidir en su construcción.
- Las políticas públicas inciden directamente en la gestión del director docente y pueden favorecerla o dificultarla en el contexto de sus comunidades.
- Se requiere la construcción de una política pública que priorice, en los programas de gobierno, la función social de la educación para el desarrollo de la Nación.
- La participación de los rectores en la construcción de políticas públicas implica la apropiación de los espacios de participación.
- El Plan Sectorial de Educación no se conoce en su totalidad y solo se habla de programas estratégicos.
- El directivo requiere formación política y social, con conocimiento real de las implicaciones que traen consigo las políticas públicas y pueda decidir, con base en la autonomía institucional y acorde con el contexto, cuales son pertinentes para el horizonte del PEI.
- El empoderamiento de los rectores y de las rectoras frente a las políticas públicas, deben permitirle una postura crítica frente a las mismas y la administración debe establecer una relación de confianza que permita un diálogo permanente y constructivo.
- No existe una política pública ni un plan de gobierno que contemple a la ruralidad de la ciudad como un espacio social y pedagógico diferente del contexto urbano; se propone construir dicha política con el concurso de todos los rectores de las zonas rurales del Distrito considerando lo específico de la ruralidad y la importancia de la misma en el Distrito Capital.
- Los directivos desde nuestros diferentes saberes y perspectivas debemos tomar nuestra gestión directiva escolar como objeto de investigación encaminado a movilizar pedagógicamente a las comunidades educativas.
- El directivo es a la vez constructor, ejecutor y evaluador válido de las políticas públicas y los programas de gobierno, luego tiene autoridad ética como actor principal en construcción de la política pública en educación.

### Mesa 5: La identidad del rector frente a las formas tradicionales para acceder al cargo

**Responsables: Carlos Casas – Luis Rivera**

#### La soledad del rector

En la especie humana, como cualquier sociedad, unos miembros recurren a otros para complementarse, para sumar esfuerzos en una causa común y, desde luego, para garantizar la supervivencia de la especie. Todo individuo, ante la necesidad de sobrevivir, debe someterse al entorno social dentro del cual obtiene seguridad, a cambio de ceder parte de su individualidad, como requisito

para el logro de una homeostasis colectiva y sin la cual la sociedad tiende a autodestruirse

La doble condición, de ser social y ser individual, le plantea al ser humano dos entornos que afectan su comportamiento frente a sí mismo y frente a la sociedad: de una parte está lo subjetivo, lo instintivo, lo personal, lo que conforma su conciencia individual: su identidad, sus deseos primarios, sus aptitudes y actitudes.

De otra, están las limitaciones, acuerdos, normas y objetivos comunes de la sociedad, los cuales generan la conciencia colectiva. Para poder sobrevivir como individuo en una sociedad es necesario conciliar lo subjetivo e individual con lo colectivo, situación que debe generar un equilibrio, armonía o paz, sobre unas reglas supuestamente aceptadas y que constituyen los códigos que condicionan la conducta humana.

En la asignación de roles y jerarquías sale a flote la lucha de dos de los instintos más primitivos del individuo: el de poder y el de supervivencia. Todo proceso de asignación de roles jerárquicos produce reacciones negativas por la lucha de los territorios de poder que facilitan la adquisición de autoridad y dominio para obtención más fácil de recursos. La primera y más elemental de las reacciones es la de distanciamiento social, porque el individuo investido de autoridad se tiende a separar de la comunidad de intereses de su anterior condición.

La comunidad educativa, por ser uno de los modelos más representativos de la sociedad, vive de manera análoga todas las contradicciones que el juego

de roles genera en la dinámica social antes expuesta. Es por definición donde se aprende a armonizar los intereses individuales con los colectivos, donde se surgen jerarquías, tendencias tanto a la armonización como al caos, donde se educan los instintos y el hombre aprende a “domesticar” parte de ellos en bien de los intereses colectivos.

El orden jerárquico de la institución educativa tiende a polarizar actitudes, a generar contradicciones, las medidas que debe tomar un rector, en ejercicio de su rol jerárquico tiende a producir reacciones de resistencia o rechazo. Cuando la responsabilidad social del rector es irrenunciable, cuando no puede negociar los compromisos del bien común, se genera una de las manifestaciones latentes del ejercicio de cualquier forma de poder: el aislamiento, la soledad para cuyo manejo el rector no ha sido nunca preparado.

La soledad no es una condición exclusiva del ejercicio del cargo; toda persona que tenga o no un cargo de poder, no importa su dimensión, ni su escenario, la sufre. Por tal razón el problema no consiste en cómo renunciar a ella, sino cómo sobrellevarla.

## Mesa 6: Factores críticos de éxito o fracaso en la gestión del directivo

### Responsables: Esperanza Ramos – Myriam Lucy Tarquino

El Encuentro de Rectores invita a reconocer la figura del rector como factor determinante del éxito de las instituciones.

- El rector o la rectora son la máxima autoridad del centro educativo y, como tal, deben asumir la responsabilidad directa del correcto funcionamiento, organización, operación, gestión y administración de la Escuela y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad la institución a cargo.
- En el rol del directivo se conjugan dos componentes claves: el profesional y el personal. El primero se relaciona con los conocimientos y con la posibilidad de aplicarlos de una manera efectiva, tiene que ver con competencias, habilidades, el saber hacer, la experiencia y los saberes. El segundo se relaciona con una filosofía de vida clara, sus creencias, sus valores, su misión y su visión. Ambos componentes son inspiradores para la comunidad educativa.
- Las escuelas eficientes se caracterizan por un director siempre presente en lo académico, técnico y humano y en contraposición, la falta de eficacia de la escuela está relacionada con la falta de liderazgo y visión. Alvaríño y otros (2000).
- El rector líder debe generar credibilidad, respeto y confianza para que pueda cumplir su misión, crear un ente armónico, trascendiendo los componentes que configuran su institución, pues ésta no es tan solo la suma de sus partes, sino un tejido sinérgico de procesos, problemas, decisiones y sinérgicos mundos personales.

- Dentro de ese accionar del líder es interesante resaltar un tipo de liderazgo muy interesante, es el liderazgo del día a día que se encuentra en el informe inmediato, la tarea específica, la pelea de un chico, la caída de otro, el descontento del profesor, la visita del representante de SED, la actitud desafiante de alguien, el descontento en la reunión, la compra inmediata. Estas dosis de dificultades debe sortearlas el rector.
- Será factor de éxito si el rector maneja el liderazgo cotidiano que se construye a partir de cinco prácticas, como lo presenta Carlos Sandoval, en relación al equipo y las personas: definición de objetivos y compromisos, retroalimentación correctiva, reconocimiento escalonado, manejo de reuniones y construcción de confianza.
- No es posible la participación efectiva si no hay conversaciones de calidad; no es posible una toma de decisiones compartida, si no hay una buena práctica comunicativa y una gran capacidad para trabajar con toda clase de grupos en tareas y problemas diversos con conocimiento claro de la dinámica social.
- Es un error en los directivos no mantener buenas relaciones con sus colaboradores por el miedo a perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

## Mesa 7: El ejercicio de la autoridad en el rector

### Responsables: Giovanna Corredor Peña – Freddy Ramos Baquero

- La autoridad se obtiene a través del ejercicio mismo del cargo, con el buen trato, las buenas relaciones, el acercamiento a la comunidad, la planeación, la organización institucional, el PEI, el POA, pero fundamentalmente emana de una fuente legal que le inviste y del cargo mismo por las funciones que le son inherentes.
- La autoridad desde el deber ser, realiza un planteamiento de elementos innegociables, los cuales en el ejercicio de la misma se convierten en obstáculo permanente en el engranaje de las relaciones de los actores de la comunidad educativa.
- La autoridad del directivo es esencial frente al desarrollo de la comunidad ya que sus funciones son dadas para el andamiaje de una institución. La ley fortalece la autoridad del rector, pero también se convierte en un obstáculo para adelantar su ejercicio.
- No es igual el papel del rector o de la rectora en el sector público que en el privado por cuanto en el privado el rector está posicionado por él mismo si es el dueño o por un grupo que le otorga la autoridad, mientras que en el sector público el empoderamiento que haga el ente territorial al rector para el ejercicio de sus funciones es fundamental.

- Hoy, el ejercicio de la autoridad debe adecuarse al desarrollo de la sociedad y a las condiciones actuales del mundo y del contexto particular; es decir, evoluciona la interacción en las relaciones pero la autoridad ha de mantenerse, pues no se concibe una sociedad sin ella.
- El rector debe ser un líder pedagógico; para lograr un verdadero papel en la autoridad del rector es necesario restituir la imagen a partir de concebir de forma equilibrada y justa la relación rector-docente, en la cual existen fricciones propiciadas por agentes externos e incluso propios de la idiosincrasia colombiana, como la crítica o actitudes peyorativas.
- En la institución no puede haber vacío de poder, se debe contar con los estatutos del colegio pero el rector debe mantener su rumbo direccionador. La toma de decisiones debe ser clara y firme, para facilitar el ejercicio de la autoridad, en la medida que la ambivalencia trae desconcierto y desinterés.
- Para lograr el desarrollo de la autoridad en un espacio democrático es a través de la formulación de propuestas y proyectos, afinando una participación asertiva.
- Se evidencia desprestigio o descrédito en la autoridad del rector, cuando algunas acciones ejecutadas en el desarrollo de las funciones del cargo rector son objeto de sanciones disciplinarias y judiciales, las cuales se generalizan.

El Primer Encuentro de Rectores y Rectoras de Bogotá ¿Qué significa ser Rector – Rectora?, fue realizado con el apoyo del IDEP, la Fundación Universitaria CAFAM, Editorial Magisterio, CANAPRO, ARCOD, y el Instituto Distrital de Turismo IDT.



# Protagonistas de la gestión escolar

- |    |                |    |                |
|----|----------------|----|----------------|
| 1  | Usaquén        | 11 | Suba           |
| 2  | Chapinero      | 12 | Barrios Unidos |
| 3  | Santa Fe       | 13 | Teusaquillo    |
| 4  | San Cristóbal  | 14 | Los Mártires   |
| 5  | Usme           | 15 | Antonio Nariño |
| 6  | Tunjuelito     | 16 | Puente Aranda  |
| 7  | Bosa           | 17 | Candelaria     |
| 8  | Ciudad Kennedy | 18 | Rafael Uribe   |
| 9  | Fontibón       | 19 | Ciudad Bolívar |
| 10 | Engativa       | 20 | Sumapaz        |



Localidad	Colegios
Usaquén	11
Chapinero	3
Santa Fe	8
San Cristóbal	33
Usme	44
Tunjuelito	12
Bosa	28
Kennedy	40
Fontibón	10
Engativá	33
Suba	26
Barrios Unidos	10
Teusaquillo	2
Los Mártires	8
Antonio Nariño	5
Puente Aranda	15
La Candelaria	2
Rafael Uribe Uribe	26
Ciudad Bolívar	39
Sumapaz	4

Fuente: Planta docente Secretaría de Educación Distrital. Octubre 24 de 2013

Rectores y rectoras en propiedad	315	Hombres	184	Mujeres	158
Rectores y rectoras encargados	27				
Directores Rurales	8				
Coordinadores	1359 y 27 de ellos encargados en las rectorías				
Supervisores	28				