



COLECCIÓN
SABER **PEDAGÓGICO**

RETOS Y DESAFÍOS DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES





COLECCIÓN
SABER **PEDAGÓGICO**



COLECCIÓN
SABER **PEDAGÓGICO**

Fortalecimiento y acompañamiento a Semilleros Escolares de Investigación, redes y colectivos de maestras y maestros.



COLECCIÓN
SABER **PEDAGÓGICO**

Retos y desafíos de los directivos docentes

**Hernando Martínez niño
Diana Marcela Méndez Gómez
Martín Eladio Ramírez**

RETOS Y DESAFÍOS DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Claudia Nayibe López Hernández
Alcaldesa Mayor

© Autores:

Hernando Martínez niño, Diana Marcela Méndez Gómez, Martín Eladio Ramírez.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO - SED

Edna Cristina Bonilla Sebá
Secretaria de Educación

Andrés Mauricio Castillo Varela
Subsecretario de Calidad y Pertinencia

Jenny Patricia Niño Rodríguez
Directora de Formación de Docentes
e Innovaciones Pedagógicas (DFDIP)

Nancy Martínez Álvarez
Directora de Formación de Docentes
e Innovaciones Pedagógicas (DFDIP)
2020-2021

Alba Nelly Gutiérrez
Carmen Cecilia González Cristancho
Carlos Alberto Fonseca
Juan Felipe Nieto Molina
Jorge Orlando Castro
Profesionales de la DFDIP

INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y EL DESARROLLO PEDAGÓGICO- IDEP

Alexander Rubio Álvarez
Director General

Mary Simpson Vargas
Subdirectora Académica

Luis Miguel Bermúdez Gutiérrez
Asesores de Dirección

Óscar Julio Segura Martínez
Profesional IDEP

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CAFAM

Diana Margarita Pérez Camacho
Rectora

Claudia Marcela Guarnizo Vargas
Directora de la Escuela de Pedagogía e
Innovación

Profesionales Especializados:

Juanna Alexandra Díaz Cuadros
Coordinación Académica

Jhon Betancur
Coordinación de Comunicaciones

Andrés Emilio Vargas C
Corrección de Estilo

Angie Carolina Bayona Marín
Diagramación

Publicación resultado del Convenio interadministrativo SED - IDEP 2797407 de 2021 y del
Anexo técnico 118 del 15 de octubre de 2021 IDEP - UNICAFAM



ISBN: 978-958-5140-55-4

Este libro se podrá reproducir y/o traducir siempre que se indique la fuente y no se utilice con fines
lucrativos, previa autorización escrita de la SED. Los artículos publicados, así como todo el material
gráfico que en estos aparecen, fueron aportados y autorizados por los autores. Las opiniones son

responsabilidad de los autores.

Secretaría de Educación del Distrito, SED Avenida Calle 26 No. 66-63. Teléfono: (57-1) 324 1000 www.educacionbogota.edu.co
Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP Avenida Calle 26 No. 69D-91, oficinas 805, 806, 402A
y 402B. www.idep.edu.co - idep@idep.edu.co

Bogotá, D. C. – Colombia 2022

Contenido

El saber pedagógico de maestros y maestras de la ciudad

Introducción

Capítulo 1: SER DIRECTIVO SER EMOCIONAL.	18
Capítulo 2: EL ARTE DE SER DIRECTIVO.	38
1. Trabajo en equipo.	42
2. Trabajo en redes.	46
3. Gestión del conocimiento.	49
4. Manejo de la información en la gestión escolar.	51
5. Gestión del tiempo.	56
Capítulo 3: DIRECTIVO, SUJETO POLÍTICO TRANSFORMADOR RESTOS Y DESAFÍOS PARA EL DIRECTIVO DOCENTE EN EL ENTORNO LATINOAMERICANO.	60
1. Pedagogía crítica, un instrumento de lucha en términos sociales.	62
2. ¿Pero qué perfil de directivo docente se requiere para enfrentar estos retos?.	64
3. Juego de tensiones entre saber y poder.	66
4. ¿Cómo maneja el directivo docente la gestión política?.	67
5. ¿Por qué debe cambiar la función del directivo docente?.	68
6. Entre la dimensión administrativa de la gestión escolar y el liderazgo.	69

El saber pedagógico de maestros y maestras de la ciudad

La Dirección de Formación de Docentes e Innovaciones Pedagógicas de la Secretaría de Educación del Distrito - SED, junto con el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico – IDEP, en el marco del Convenio interadministrativo SED - IDEP 2797407 de 2021 y del anexo 118 del 15 de octubre de 2021 entre el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico – IDEP y la Fundación Universitaria Cafam; en el marco del componente 2: “Fortalecimiento y acompañamiento a Semilleros Escolares de Investigación, redes y colectivos de maestras y maestros”, presentan la colección: Productos del Saber Pedagógico, que busca reconocer la figura de los docentes como intelectuales de la educación, y así mismo, visibilizar el saber educativo, a partir de la producción, divulgación y circulación de diferentes materiales, herramientas y reflexiones que reflejan las prácticas educativas de los maestros y maestras en el aula, así como los saberes que se tejen en colectivos de docentes, semilleros de investigación, nodos de conocimiento, redes pedagógicas, entre otros.

Esta colección deja ver en diversos formatos y estilos, la realidad de vida en las escuelas, los proyectos que allí se forjan alrededor de los tejidos humanos de la comunidad educativa en la que maestros y maestras asumen su rol como productores de saber, ya no de meros receptores de ideas y discursos de otros contextos, que si bien son importantes, no agotan todo lo que puede construirse y decirse sobre la educación escolar en contextos situados.

Tiene un gran reto esta colección para un lector ávido de otros lenguajes y expresiones de vida, lo cual también es una invitación: adentrarse en este cúmulo de narrativas, voces, testimonios, reflexiones, imágenes en movimiento; que se hacen tangibles en libros, cartillas, videos, espacios virtuales, libros-álbum, para reafirmar la escuela, la multiplicidad de experiencias que en ellas prosperan y por supuesto, la importancia de los maestras, maestros y estudiantes en el tejido del saber pedagógico.

Resultado de este camino compartimos 20 productos del saber pedagógico a los que podrá acceder digital-mente cualquier persona interesada en temas educativos y pedagógicos:

CARTILLAS

**Un mundo fantástico
para Ariadna.**



RETA
**Rescatando el tiempo
a través del arte:**

una propuesta para la construcción de la memoria
histórica, la promoción de los derechos humanos
y la sana convivencia.

LIBRO ALBUM

**Juventud,
arte y agencia cultural
en la escuela.**



**Las Fridas un viaje al corazón.
Historia visual.**

LIBROS

Trayectorias, sueños y posibilidades en la educación: miradas desde una misión que continúa.



A propósito de Freire, cartas para el camino de quienes enseñan.

Resignificando la categoría de progreso: Una aproximación a partir del enfoque sociopolítico en educación matemática.



Tejiendo sueños en la escuela desde el pensamiento Embera y la interculturalidad.

Aportes a la sistematización de experiencias de la atención educativa a estudiantes Embera Chamí, Dóbida y Katío en el Colegio Restrepo Millán I.E.D. 2020 - 2021.

Experiencias y estrategia didácticas alrededor de la interculturalidad.



Retos y desafíos de los directivos docentes.

Siete orientantes artículos situados desde la escuela.



Saberes ancestrales, semillas de identidad, pervivencia y buen vivir, para pensar la educación propia en Bogotá:

Resultado de la estancia pedagógica con las comunidades Tubú Hummúrimasa, Pastos, Eperara Siapidara, Nasa y Wuonan Nonam.

SITIOS WEB

[Literatonautas.](#)



[Más que palabras.](#)

[Movimiento de Jóvenes
Unid@s Por la Igualdad \(JUPI\).](#)



[Notiarrayanes.](#)

[Red de oralidad.](#)



VIDEOS



[Capacidades Diversas:
Colegio Hernando Durán Dussán IED.](#)

[Formación de ciudadanía ambiental
y recuperación del pensamiento
ancestral desde la huerta educativa.](#)



[Viajemos por Colombia
desde casa.](#)

Introducción

Hacer escuela para los directivos

Colectivo MACUBAMO

Los Directivos Docentes -DiD- (rector, coordinador y director), se enfrentan cotidianamente a una serie de retos y desafíos diariamente, entre otros en aspectos esenciales como la gestión escolar, el liderazgo pedagógico, comunitario y la gestión de emociones. En el contexto iberoamericano y a partir de la declaratoria de pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud -OMS- el pasado 13 de marzo de 2020, pareciera que estos y otros retos han aumentado desbordando en ocasiones la capacidad de respuesta y conduciendo a la humanidad a la toma de conciencia sobre las brechas de ausencia tecnológica y de conectividad, es decir, se reconoce que no se ha podido alcanzar los estándares de la tercera revolución que inicio en 1969 y se caracterizó por el uso de la tecnología de la información para automatizar la producción incluida la producción de conocimiento.

Hoy, es un hecho para la humanidad la cuarta revolución industrial, una etapa que se ha basada en la revolución digital y caracterizada por la fusión de tecnologías la cual surge desde inicios del siglo XXI. Otros elementos que la caracterizan han sido los debates en torno a la Inteligencia Artificial IA, que han puesto sobre la mesa una serie de elementos de lo que caracteriza o no como "esencialmente humanos". En esos debates no está exento la conjugación del Ser, Saber, Hacer, Tener y Convivir de DiD.

La principal característica de las revoluciones precedentes se había centrado en el control del mundo exterior para garantizar la supervivencia como especie. Para Harari (2018) “los humanos siempre han sido mucho más duchos en inventar herramientas que en usarlas”. Por ello, en esta parte de la historia humana más que en cualquier otra se hace necesario identificar los principales retos y desafíos al tiempo que se reconoce con humildad que son pocas las respuestas que se tienen para cada uno de ellos.

Articulado con esos debates entre la ciencia y lo humano, entre la ciencia y la ética, un grupo de DiD rectores, inicia el 2018 en la ciudad de Bogotá/Colombia, una serie de ejercicios, reflexiones, análisis y cuestionamientos en torno al ejercicio de la gestión escolar en la ciudad y especialmente en lo referente a su identidad a partir de los siguientes interrogantes: ¿quién es?, ¿cómo lo definen los otros?, ¿qué campo de acción tiene en la escuela? y ¿cómo es su praxis?, en consecuencia le apostaron a un ejercicio para definir las características del DiD en términos de cuatro dimensiones o categorías esenciales:

- 1.** Ser maestro-ser pedagogo.
- 2.** Ser humano-ser emocional.
- 3.** Ser político-ser transformador.
- 4.** Ser DiD-Saber hacer.

“La identidad del directivo docente” fue el resultado escritural de este ejercicio el cual contó con el acompañamiento del equipo de pensamiento crítico del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico -IDEP- en 2018 al colectivo de directivos MACUBAMO, integrado por Jeannette Barahona, Ruth Miryam Cubillos, Hernando Martínez, Jeaneth Amelia Molina. En 2019, continua el ejercicio de acompañamiento con el IDEP dentro de la misma línea de pensamiento crítico el cual derivó en la construcción de una herramienta denominada “Auto comprensión del rol de DID: una oportunidad para avanzar en identidad” , al mismo tiempo, un equipo de coordinadores trabajaba en la construcción de la herramienta del semáforo como estrategia de autoconocimiento del coordinador en torno a habilidades del pensamiento crítico generadoras de estados de estrés y/o bienestar. Es así como en mayo de ese año, empezaron a trabajar de manera mancomunada con el objetivo de validar esas categorías iniciales, encontrando en el ejercicio más que diferencias, considerables similitudes.

El colectivo MACUBAMO en 2020 presenta el proyecto “Hacia una Escuela de Directivos docentes”, centrado en los conceptos desarrollados acerca de la identidad, el cual es acogido por la Dirección de formación docente e innovaciones pedagógicas para su acompañamiento. Dando cabida a escuchar otras voces, ampliar el eco, el dialogo, escuchando analíticamente a todos sobre sus expectativas frente de la escuela, se elabora memoria del proceso de construcción, se establecen conceptos comunes para el análisis, y se aprende en colectivo, originando el surgimiento de la Escuela de Directivos Docentes Bogotá. Ahora presenta escrito alrededor de las categorías iniciales creadas por integrantes de la Escuela y con la lectura de pares directivos.

Es en este punto es pertinente retomar los principios que orientaron el ejercicio y los cuales se expresan de la siguiente manera:

- 1.** El directivo docente es un maestro.
- 2.** La gestión escolar posibilita la transformación de los territorios.
- 3.** La emoción y la motivación son motores del aprendizaje.
- 4.** La gestión del conocimiento en la escuela es colectiva y permanente.
- 5.** Lo humano es dinámico.
- 6.** La metacognición es un proceso fundamental en el ejercicio profesional del directivo docente.
- 7.** La credibilidad se construye a partir de la coherencia.
- 8.** La identidad del directivo docente se refleja.
- 9.** La cultura del cuidado y bienestar como fundamento en la gestión.
- 10.** Disposición permanente para el aprendizaje continuo.

Este decálogo puede constituirse en una especie de código de ética para la gestión directiva escolar que requiere una especial atención por parte de la administración distrital a la hora de pensar en ¿cuál será la formación ideal para los DiD noveles: aquella propuesta desde expertos descontextualizados del ámbito escolar o aquella propuesta desde DiD con experticia?

Esta serie de capítulos pretende desarrollar desde una visión holística y compleja los diferentes tópicos que se han considerado en cada una de las dimensiones o categorías propuestas, tomando como eje central el Ser del DiD en términos de saberes y conocimientos, de experiencias y experticias (tener y hacer) que, desde el ejercicio en la ciudad de Bogotá, le han dado una identidad particular y abrirse como un legado a las generaciones que en su momento le recibirán como un bien preciado.

El DiD es en esencia un maestro

En respuesta se resalta el importante rol que cumple el líder del proyecto pedagógico institucional, quien lee el territorio y como líder de un equipo de docentes se convierte en inspirador y acompañante de los procesos académicos que permiten cumplir la misión de ese proyecto. Es quien comprende las relaciones que debe establecer el docente en el aula, con los padres, y se permite ofrecerle alternativas pedagógicas. En su actuar debe reflejar procesos didácticos de construcción, debe demostrarse un proceso permanente de enseñanza-aprendizaje, hacer apuestas por el aprendizaje de los integrantes de su equipo, y ser prospectivo, tener visión de esa sociedad y su formación por lo menos 50 años.

Es imperioso, actualmente, rescatar la condición fundamental del ser del directivo docente (DiD), esto es, su carácter de maestro educador, debido a la insistencia de configurar la escuela bajo un modelo empresarial, hacia una inconvenientemente eficiencia, donde se concibe al DiD como un profesional con habilidades gerenciales. Como SER EDUCADOR, el DiD tiene su saber principal puesto en la pedagogía, y su actitud profesional, su modo de ser, la de MAESTRO. Lo anterior significa gran variedad de aspectos, pero resalta una postura particular, en relación con el saber, el enseñar y el aprender, que es su identidad.

Esta dimensión del DiD como maestro es de gran importancia, para lo cual vamos a reservar su desarrollo a una publicación conjunta de colectivo,

que permita dar su valor y potencialidad en la acción directiva. No se podría dejar de involucrar en el texto presente, perdonarán no desarrollarlo. Ya se planteó un adelanto por el colectivo MACUBAMO en su artículo "Identidad del Directivo Docente" (2001), publicado por el IDEP donde se presentan los resultados de una investigación para la que fue fundamental aproximarse a la subjetivación del DiD en términos de su identidad.

En consecuencia, esta serie de capítulos ofrece un panorama sobre la formación integral que requiere un DiD y pretende desarrollar desde una visión holística y compleja los diferentes tópicos que se han considerado en cada una de las dimensiones o categorías propuestas, tomando como eje central el Ser del DiD en términos de saberes y conocimientos, de experiencias y experticias (tener y hacer) que, desde el ejercicio en la ciudad de Bogotá, le han dado una identidad particular. A lo largo de estos capítulos, se encontrarán las distintas perspectivas del DiD, como el sujeto político capaz de transformar a las comunidades y el profesional que, desde una comunicación asertiva, fortalece e inspira a los equipos de trabajo.

**Productos en el marco de la
Escuela de Directivos Docentes
Bogotá.**

EDDBogotá



Capítulo 1

SER DIRECTIVO SER EMOCIONAL³

Por Diana Marcela Méndez Gómez⁴

“Nunca he hecho otra cosa que seguir un rastro impreciso del camino; pero he sido fiel a él. El rastro era una promesa casi imperceptible que anunciaba una liberación hacia lo libre tan pronto oscuro y confuso, tan pronto fulminante como un súbito atisbo que luego se volvía a hurtar, durante tanto tiempo, a toda tentativa de decirlo”
M. Heidegger (1917-1976)

La Cuarta Revolución, con los desarrollos de la inteligencia artificial -IA⁵- y los avances en infotecnología y biotecnología, está reestructurando la economía, la política, la religión y el conocimiento de los cuerpos y las mentes. En otras palabras, está transformando la sociedad y en consecuencia las principales relaciones e instituciones en ella contenidas como la familia y la escuela, algo a lo que como DiD no se puede ser ajeno. En ese sentido, es relevante iniciar con la pregunta: ¿qué es lo que diferencia a la especie humana de otros organismos y seres que no puede no puede sustituirse?

El DiD reconoce el valor de capacidades tan esenciales como: aprender, analizar, comunicar y comprender las emociones humanas. Sin embargo, es evidente que la IA ha comenzado a superar a los humanos en dichas habilidades. Hoy, los avances tecnológicos permiten tener una mayor manipulación del mundo interior, lo que podría generar descomposiciones en el sistema mental como consecuencia de esa incomprensión sobre la complejidad de nuestra mente y emociones. (Harari, 2018). Históricamente se han asociado las capacidades cognitivas y comunicativas junto con las emociones a la especie humana, pero de manera reciente las emociones se han empezado a reconocer en su incidencia para la forma en que se establecen tanto las relaciones como los aprendizajes, en otras palabras, su incorporación a la esfera escolar es reciente. En este punto

³ Escrito en diálogo de pares con Francisco Díaz Posso y Hernando Martínez Niño (Directivos Docentes Rectores).

⁴ Coordinadora Académica y de Convivencia en Paulo VI Institución Educativa Distrital (Kennedy). Candidata a Doctora en ciencias de la Educación, magister en docencia, Especialista en Alta Gerencia del Talento Humano y Trabajadora Social.

es importante reconocer el papel que las ciencias de la vida y las ciencias sociales juegan en torno a los descubrimientos y comprensiones sobre las emociones, los deseos y las elecciones humanas, elementos esenciales en la identidad del DiD. Aquí, es importante recordar que el **ser emocional** hace parte de los acuerdos generados por los equipos de rectores y coordinadores mencionados en la ciudad de Bogotá.

Décadas de investigación en áreas como la neurociencia y la economía conductual han permitido comprender la forma como los humanos toman decisiones, más allá del hasta ahora conocido misterio del libre albedrío y su relación con la elección vocacional y con aquello que llevó a que se optara por el ejercicio de la gestión escolar desde instituciones educativas públicas. Así, por ejemplo, en calidad de rectores, directores o coordinadores, se encuentran otra serie de conexiones que realiza el cerebro en fracciones de segundos y que tienen relación con memorias y experiencias tanto personales como familiares.

Las evidencias científicas han puesto sobre la mesa que esa toma de decisiones es el resultado del “trabajo de miles de millones de neuronas que calculan probabilidades en una fracción de segundos” (Elizagárate, 2019). En ese sentido la conocida “intuición humana” es básicamente un “reconocimiento de patrones” (Elizagárate, 2019). Siguiendo ese mismo orden de descubrimientos,

⁵La Inteligencia Artificial es la capacidad que usa herramientas tecnológicas capaces de llevar a cabo toda tarea cognitiva sin sistemas biológicos, al menos, tan bien como lo hacen los humanos. Los algoritmos, por su parte, son un conjunto metódico de pasos que pueden emplearse para hacer cálculos, resolver problemas y alcanzar decisiones. Basándonos en estos dos elementos, la primera relación entre ellos, la constituye el hecho de que el cerebro funciona por algoritmos bioquímicos (Dr. Elizagárate).

los algoritmos bioquímicos del cerebro humano están lejos de ser perfectos, ya que se basan en una combinación de atajos y circuitos anticuados adaptados a las condiciones de la sabana africana y no a la jungla urbana, en consecuencia, se basan en el ensayo y el error, lo que significa que la IA puede superar a los humanos incluso en tareas que en teoría exigen "intuición" (Harari, 2018).

Para la temática que compete en este apartado, sobre la gestión de las emociones por parte de los DiD (rectores, coordinadores, supervisores y directores), es importante ampliar un poco lo que se concibe como "intuición" en el marco de la propuesta de la Escuela de Formación. En primer lugar, la intuición tiene que ver con esa ilación o tejido que se realiza de acuerdo con las subjetividades; en suma, es la combinación instantánea y, de algún modo automática, en el sentido de no ser perceptible, sin que ello indique que se deje de lado la razón. Esta, además, se encuentra marcada por la memoria y las experiencias. Enmarcada en las dimensiones, esta "intuición" está relacionada con el Saber Hacer y tiene una profunda y estrecha relación con la experiencia y con la experticia, que, para el caso de la gestión emocional, aunque aparentan ser lo mismo, no lo son.

Se entiende por experiencia aquella que está marcada por las memorias del pasado, que no necesariamente son positivas en un sentido estricto de la palabra, ya que generalmente están relacionadas con juicios de valor, creencias familiares (que en ocasiones pueden ser limitantes), eventos no gratificantes a nivel emocional que se convierten en limitantes para actuar en el presente. Este tipo de experiencias pueden generar parálisis al momento de actuar e inducir a que se aplacen los trabajos, lo cual se conoce como procrastinación. En suma, la experiencia tiene en cuenta aspectos positivos y negativos y hace alusión a la memoria (tanto cerebral como celular) de situaciones pasadas y la forma como se abordaron.

Por su parte, para la Real Academia de la Lengua Española, este concepto tiene que ver con el hecho de "haber sentido, conocido o presenciado algo", asimismo, lo define como "la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo" o "el conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas". Este concepto conduce a que se hable también de experticia, que representa esa cualidad para enfrentarse, con grandes conocimientos en una materia, a situaciones propias del ámbito experimental, como les ocurre a los DiD cuando deben atender casos particulares en el ámbito escolar.

Es de aclarar, sin embargo, que experiencia y experticia no se tratan de lo mismo, aunque inicialmente parecieran ser conceptos sinónimos. Mientras el primero tiene que ver con un conjunto de experiencias de su vida personal y familiar de manera inconsciente, el segundo apela más a esa capacidad de resolver ciertas situaciones en el pasado. En el caso del DiD, la experiencia son las vivencias tanto positivas

como negativas que ha tenido en la gestión escolar, mientras que la experticia se refiere a la forma y el conocimiento con la que resolvió cada una de las situaciones que abordó. Así, la experiencia generalmente está asociada a los años en que la persona se encuentra en el cargo, mientras que la experticia aduce a la consecución de logros y objetivos en el marco de su gestión tanto a nivel personal como a la generación colectiva de conocimiento y el manejo del conflicto, entre otros, en la institución educativa. Tanto la experiencia como la experticia tienen una relación directa con la gestión directiva y la gestión emocional.

Retomando el panorama de la IA, se han visto algunas ventajas con respecto a los humanos, especialmente en dos capacidades no humanas en las que lo aventajarían de manera notable, como la conectividad y la capacidad de actualización. No obstante, la pregunta inicial sigue sin una respuesta aparente. Si se adentra en el cuidado, la empatía y la creatividad, se podría decir que estos aspectos, así como el arte, han sido asociados a las emociones en el mundo moderno. Los adelantos ponen en evidencia que las emociones son el resultado de un proceso bioquímico y en este sentido algo poco predecible por los humanos, pero sí lo suficientemente alcanzable por los algoritmos (Harari, 2018).

Frente a la realidad actual de disminución de demanda de mano de obra económica y no cualificada, la ausencia de recursos para construir y consolidar un buen sistema de educación donde se les enseña a niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) las nuevas capacidades requeridas para no ser rezagados cabe preguntarse ¿cuál es el papel del DiD en torno al componente emocional en su gestión directiva, de sus equipos pedagógicos y del personal que lidera?, ¿cómo generar desde su gestión un ambiente de alegría, compromiso y entendimiento como ejes fundamentales para lograr esas transformaciones en la escuela sin caer en las “trampas” que el mismo sistema ofrece para sustentarlo?

En consecuencia, las relaciones intrapersonales e interpersonales o mejor aún la conciencia de estas debe llevar a hacerlo mucho mejor que como se hizo como especie en el pasado, a ser más efectivos en la gestión escolar y la gestión emocional. Es importante reconocer que como especie en el pasado la humanidad se enfrentó a los retos y desafíos que trajo la revolución industrial y, de no haberlos superado, ya la especie hubiese expirado. Desde inicios de la pandemia el término “reinventarse” salió como una panacea para enfrentar la crisis, el aislamiento y las nuevas formas de enseñar, de aprender y de gestionar no solo la escuela sino las emociones. En la actualidad el reto esencial es precisamente ese: ¿cómo ser capaces de reinventarse continuamente -una y otra vez- sin que se ponga en riesgo el equilibrio mental y emocional del DiD y de los diferentes integrantes de la comunidad educativa que lideran?

En este punto, se ha llegado a encontrar en la conciencia un elemento distintivo del ser humano asociada al disfrute, algo que recientemente se ha asociado a la felicidad y en un orden un poco más

profundo al sentido de la vida. El poder disfrutar de las elecciones y las decisiones y más aún que éstas estén condicionadas por sensaciones y emociones cuyo objetivo o fin último sea la protección de los humanos, en otras palabras, un sentido ético de la vida, lo cual requerirá, entre otras cosas, una reestructuración de la escuela y su modelo planteado desde organismos internacionales que poco conocen de las realidades contextuales tanto en Latinoamérica como en Iberoamérica.

Es importante reconocer los avances o aproximaciones que se han realizado en Bogotá auspiciados por entidades como el IDEP (2016-2022) desde una puesta en escena de sistematización de las capacidades de las comunidades educativas en torno a la resolución de problemas contextualizados en donde los diferentes tipos de pensamiento como el crítico, el creativo, el sistémico, la innovación o divergencia han jugado un papel relevante. Apuestas y propuestas que no tendrían razón de ser si no contasen con el apoyo de la Gestión Directiva y la Gestión Emocional de DiD. Este sentido de la vida se puede asociar de alguna manera con elementos de carácter ancestral identificados tanto en las culturas occidentales como en las orientales, el cual hace alusión de una manera un poco más estricta al concepto de "bien vivir". Así, desde tiempos inmemoriales, nos acostumbramos a hablar con nuestras aguas y respetarlas, con nuestro sol y nuestra luna, con los vientos, los puntos cardinales y todos los animales y plantas de nuestras tierras que nos acompañan" (Choquehuanca, 2010, p. 67). Aquí es importante plantearse la pregunta de ¿qué elementos o categorías se pueden incluir en una escuela de formación de DiD no tradicional ni convencional que integre el elemento de la felicidad?

Desde la perspectiva de la solidaridad, serían muchos los aportes que se pueden generar en donde las dos partes están dispuestas a aportar y tienen una apertura para recibir, pero especialmente en donde la ciudad de Bogotá se caracterice por la generación de una cultura de aprendizaje y construcción colectiva de conocimiento en donde los protagonistas sean los DiD a través de sus voces, más allá de las administraciones de turno que están dispuestas a escucharlas, reconocerlas y darles un espacio y lugar.

En ello, se ha avanzado considerablemente en la Escuela de Formación de DiD, que en la actualidad cuenta con el apoyo de la Subsecretaría de Formación Docente con un equipo de pares pronta a lanzar el primer diplomado virtual dentro de Espacio-Maestro (2022). Aún con los avances y las conquistas alcanzadas hasta el momento, se debe reconocer el largo camino que aún queda por recorrer especialmente para la inclusión de supervisores, directores rurales y coordinadores y que de alguna manera sea totalmente diferenciadora de la propuesta en curso por parte del Ministerio de Educación Nacional MEN. El tema de la solidaridad pone a pensar un proceso de mentoreo o plan padrino que va más allá de un proceso de coach o formación de formadores en donde generalmente están

caracterizados por alguien que da un aporte y alguien que lo recibe.

En ese sentido, la experiencia en la Escuela de Formación de DiD que en la actualidad vincula a rectores de la ciudad tiene una connotación en articulación con la que se propone en este documento, fruto de la construcción colectiva desde los mismos dolientes, en este caso los rectores y que ha vinculado en su recorrido de consolidación la participación de algunos coordinadores y el apoyo y acompañamiento de nivel central.

Si bien la “narrativa no es el único modo de organizar o dar cuenta de la experiencia, aunque es de los modos más penetrantes e importantes de hacerlo, es el género relevante para representar y hablar de la acción en una vida cotidiana y en contextos especializados” Atkinson (2005: p.2). Junto con la historia de vida, configuran un campo propio de investigación con relevancia en el contexto Iberoamericano más allá del desengaño posmoderno de las grandes narrativas y la reivindicación de la dimensión personal en las ciencias sociales (Bolívar y Domingo, 2006: p.2)

Al reconocer que la pregunta es el camino, al estilo de la filosofía socrática, y que esas mismas preguntas realizadas en las diferentes trayectorias de vida son las que ubican en quienes son hoy los DiD, de una manera que se aprecie, observe y resignifique la historia de vida desde su propia subjetividad, mirada, su identidad y su ser emocional como categoría que permea las demás, se ha decidido abarcar no solo los interrogantes ya expuestos sino otros de vital importancia cuando se trata del Sentido del Ser DiD desde la perspectiva de sus emociones.

En esa dinámica las narrativas biográficas constituyen un elemento metodológico esencial para ahondar en aspectos de la historia de vida. Desde la investigación cualitativa, se han tomado estos con el objetivo de permitir encontrar elementos valiosos en torno a las preguntas ¿qué es lo humano o qué es lo que nos hace humanos y que no se pierde con la investidura, rol o cargo de DiD? Aspectos como el autorreconocimiento, el reconocimiento del otro para resignificar las relaciones dentro del rol del DiD, las habilidades comunicativas, la gestión escolar y la gestión emocional, la toma de decisiones, las crisis que han enfrentado y sus principales recomendaciones, ¿cuál ha sido su política del cuidado y bienestar para no colapsar?, ¿qué elementos en esa configuración de su identidad relacionados con los procesos de orientación vocacional, de esas elecciones y toma de decisiones, los han llevado al lugar en el que hoy se encuentran? Estas preguntas, entre otras, serán abordadas para develar el enigma de la emocionalidad en el Ser del DiD de la ciudad de Bogotá.

A partir de un trabajo de campo en donde se sistematizaron estas experiencias y relatos se seguirá hilando el documento frente a la gestión emocional fundamentalmente desde las voces de

sus principales protagonistas: directores, supervisores, rectores y coordinadores de la ciudad que muy amablemente abrieron no solo sus mentes sino sus corazones para configurar unas narrativas en torno a la gestión emocional de DiD en la capital de la república de Colombia.

Han sido innumerables las situaciones y experiencias que durante los años de vinculación a la educación han acumulado estos DiD, esas experiencias y experticias han contribuido indiscutiblemente en la manera como hoy manejan los cargos correspondientes, su relación con la labor, el manejo del tiempo, la gestión escolar y la gestión emocional como principales aspectos abordados en estas narrativas. A partir de este momento se incluirán algunas de sus voces, así como algunos aspectos propios del análisis de su discurso que pueden ser relevantes si se trata de ponerlos en contexto con los DiD noveles, es decir, aquellos que se inician en la labor de la gestión escolar en diferentes territorios tanto en Bogotá como de otras latitudes de Iberoamérica. En primer lugar, es importante destacar los tres momentos en donde se situó la gestión directiva con relación a los últimos acontecimientos a nivel mundial, estos momentos se pueden sintetizar en un antes y durante la declaratoria de pandemia en su primer año y con respecto al Regreso Gradual Progresivo y Seguro (RGPS) que se llevó a cabo en la ciudad durante el 2021, todo en clave de las voces de sus protagonistas.

Diferentes emociones han inundado a estos DiD a lo largo de su trayectoria en la ciudad, estas emociones van desde el miedo por la incertidumbre, la rabia y frustración hasta la felicidad. Para un coordinador de la localidad de Engativá, recuerda no haber sido partícipe de un proceso de orientación vocacional en la institución educativa pública de la ciudad donde cursó sus estudios de bachillerato, esa elección estuvo relacionada con la pasión de liderar equipos y realizar algunas transformaciones a la educación desde otra posición y perspectiva. En cuanto a sus emociones éstas se sintetizan en: Por su parte, un rector de la localidad de Puente Aranda que recibió la rectoría en medio de la pandemia considera la importancia de conocer a cada comunidad en donde se pretende desarrollar la gestión directiva y en donde los procesos comunicativos son esenciales y en donde lo que nos caracteriza como humanos es precisamente esa necesidad de comunicación, el contacto físico en esas relaciones laborales en la escuela. Liderar una institución en unas condiciones de aislamiento donde no se iba a contar con estos elementos, considera, ha sido el mayor reto que ha enfrentado hasta el momento.

“El miedo y la incertidumbre se apoderan de uno cuando se encuentra con pocos años de experiencia enfrentándose a los desafíos de la escuela en un cargo directivo, es así como recuerdo mi primer día”.

“Recuerdo mi primer día como Rector como una amalgama de sensaciones y emociones placenteras y tóxicas, una especial alegría, pues me encontré ratificándome en la elección vocacional, por otra parte, enfrentarme a los

miedos y temores propios de haber aceptado el cargo en un tiempo de tanta incertidumbre". (Entrevista a Rector de la localidad de Puente Aranda, 2021).

"Es muy triste cuando se siente que se ha dado todo y la institución no avanza, no se ve un cambio en la mentalidad de los docentes, que en última son los que llevan al aula esos acuerdos como resultado de la planeación, el trabajo colaborativo y consensuado" (Entrevista Coordinador, localidad de Bosa, 2021).

Asumir una labor de gestión escolar en tiempos de pandemia, no ha sido una tarea fácil, ha constituido para muchos DiD situaciones que han derivado en problemas complejos de salud, que unidos a un sistema colapsado e ineficiente de salud exacerba las emociones suscitadas. Por otra parte, para nadie es un secreto que el trabajo se ha duplicado, que a veces pareciera que en el nivel central se olvida de la humanidad del DiD, que generalmente dedica más de las horas establecidas y reglamentarias a su labor y que además se lleva el trabajo a su casa. Unido a la situación de pandemia en donde prácticamente tuvo que cambiar su espacio personal y familiar en su puesto de mando frente a la gestión laboral, resultó que la labor fuese mucho más compleja de lo habitual.

"Trabajar bajo esas dinámicas en tiempos de aislamiento por pandemia prácticamente se convirtió en un desastre, esto era algo temporal y nunca se nos pasó por la cabeza que el tiempo se prolongará y que la educación se empezará a dar desde una virtualidad sin las condiciones mínimas para hacerlo" (Entrevista Rectora, localidad de Ciudad Bolívar, 2021).

Nos olvidamos de lo fundamental, como la necesidad de establecer pausas activas, respetar los horarios de las comidas y la regla número uno en la gestión directiva "evitar que lo urgente supere lo importante en la agenda cotidiana de la escuela", de allí que el cuerpo no aguantó, colapsó y nos vimos además de enfrentar una institución nueva para liderar, con un problema de salud que derivó en una cirugía (Entrevista Rector, localidad de Puente Aranda, 2021).

Infelizmente, parece que para el caso de DiD no es ajeno el refrán de que "uno no sabe lo que tiene hasta que lo pierde", especialmente con respecto a la salud cuando se han enfrentado situaciones como las narradas anteriormente. Luego de que se ha transitado por esos lugares desolados, en donde en pocos casos se ha contado con la solidaridad de compañeros y superiores, se establecen unas posturas de vida diferentes hasta las ahora implementadas y se convierten no solo en voceros de los procesos de autocuidado sino en protagonistas y abanderados de procesos de investigación y del autocuidado de otros DiD.

El autocuidado es esencial si no se quiere volver a la enfermedad, por eso es importante chequearse de manera continua frente a la labor y las diferentes habilidades que estamos poniendo en juego cada día como DiD, a partir de ello con un equipo de compañeros coordinadores y coordinadoras, participamos durante el 2020 en pleno tiempo de pandemia en la generación de una herramienta de autoconocimiento denominada el "semáforo de las habilidades del pensamiento crítico" a la cual pueden acceder a través de la plataforma del IDEP. Es un ejercicio de auto chequeo, que además plantea una serie de estrategias y directrices que pueden servir para ver cómo se encuentran en torno a su proceder cotidiano como DiD y emprender acciones pequeñas pero consistentes que reduzcan sus niveles de estrés y ansiedad (Entrevista DiD Coordinadora, localidad de Engativá, 2021).

Mi vida cambio totalmente: mi sistema nervioso colapsó a tal punto de haber sido pensionada por invalidez, estar postrada en una cama sin ningún tipo de movimiento en mis piernas y dependiendo de otros para actividades cotidianas como comer y desplazarme quizás fue aquello que Dios, la vida y el universo consideraron que era lo que necesitaba en ese momento de mi vida para hacer un alto, para dedicarme a reflexionar, a plantearme objetivos claros en torno a la salud y especialmente a las relaciones entre la salud y el estrés de los DiD, aspecto al cual me he dedicado durante los últimos cinco años con especial interés, si no cuidamos el motor de nuestra labor que es el cuerpo no hay logro que valga. El autocuidado es elemental, el cuerpo nos habla siempre y escucharlo y atenderlo es un factor que marca la diferencia entre la salud y la enfermedad. (Entrevista Coordinadora, localidad de Kennedy, 2021).

Muchos cambios son los que se derivan luego de atravesar estas situaciones: acciones de autocuidado como estar presente en el aquí y ahora, los momentos de pausas activas o de cambio de actividades cuando las jornadas son extensas, combinados con rutinas adecuadas de ejercicio físico y mental en donde se han incluido prácticas espirituales como la oración, tiempos de perdón, meditación y yoga son las más reconocidas por los DiD participantes, ello unido al hecho de reconocer la importancia de la calma, de que todo tiene no solo su tiempo sino también su lugar, la combinación entre grupos de estudio, académicos, de construcción con elementos dentro de la dinámica social, unido a un adecuado manejo de agenda en donde lo urgente nunca supere lo importante, son elementos relevantes de incorporar a la dinámica de la gestión escolar bien será para conservar la salud o recuperarla en los casos en que se ha perdido.

Con o sin pandemia en el día a día, son innumerables los retos y desafíos a los que se enfrentan los protagonistas de esta historia en la ciudad de Bogotá, una de las mayores receptoras de población desplazada en la época álgida en el que el país atravesaba situaciones de extrema violencia como el conflicto interno armado en el que fuerzas militares, guerrillas y grupos paramilitares se disputaban el control y el poder territorial a las que poco a poco se les unieron las fuerzas del narcotráfico. Hoy son evidentes las consecuencias del fenómeno de desarrollo no planificado de la ciudad con problemas de movilidad y dificultades para atender a las necesidades primarias a las que se le adhieren problemas de violencia por factores de intolerancia y aumento en las migraciones especialmente de población venezolana durante los últimos cinco años.

En ese sentido, se reconoce que los conflictos son inherentes a la condición humana y bastante se ha avanzado en reconocerlos como potencializadores de las transformaciones que se deben dar en las diferentes instituciones de la sociedad en las cuales la escuela ocupa un papel relevante, de allí que se hace importante reconocer iniciativas desde el nivel central de la SED como el programa Hermes de resolución pacífica de conflictos gestado desde la Cámara de Comercio, además de los parámetros y lineamientos establecidos a través de la Ley 1620 de 2013, la cual creó el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el ejercicio de los Derechos Humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar. Más allá del hecho notablemente evidente de que Colombia es uno de los países de Iberoamérica con el mayor número de legislaciones y que no por ello es garantía de que se viva en la realidad la garantía de los derechos contemplados en las mismas. Estos dos acontecimientos ayudaron a generar en la escuela una conciencia diferente tanto del conflicto escolar como del conflicto del país, pasando a la generación y/o consolidación de culturas de paz, que se evidencia en la cartografía de experiencias educativas en temas de paz y reconciliación que estableció el Centro de Memoria Histórica desde el año 2019.

...Siempre es importante ante la resolución de un conflicto escolar, escuchar las partes involucradas, sacando del panorama los juicios y prejuicios, detenernos a analizar cada una de las versiones con un espíritu de discernimiento, luego sentarnos con los implicados para un proceso de feedback o retroalimentación que conduzca a una toma de conciencia frente a las actitudes y emociones involucradas y que además genere acciones reparadoras en caso de ser necesario (Entrevista Rectora, localidad de Ciudad Bolívar, 2021).

Los expertos reconocen que en un conflicto es importante mantener una actitud empática y escuchar a las dos partes para poder impartir justicia. Esto aplica en las diferentes esferas de la vida cotidiana incluyendo la trayectoria escolar. No se trata solo de una adecuada gestión emocional a la hora de atender un conflicto, también es importante el reconocimiento del carácter:

“Es importante hacer respetar los acuerdos que se generan luego de la resolución de un conflicto, ya que desconocerlo puede acarrear una serie de inconvenientes que luego serán difíciles de sortear como DiD” (Entrevista coordinador, localidad de Teusaquillo, 2021).

De allí que la gestión escolar en términos de convivencia sea una de las más desgastantes de ejercer dentro de las dinámicas de los DiD en tiempos de presencialidad, allí se ponen en juego muchas habilidades y por supuesto la gestión de las emociones, una tarea que va adquiriendo relevancia con el transcurrir del tiempo. De allí que, en varios establecimientos educativos de la ciudad, una forma de mayor y mejor organización por parte de rectores haya sido la de generar una dinámica que integre la gestión académica y de convivencia de un coordinador asignado a ciertos grados específicos, de otra manera, se pasa a propiciar el síndrome de burnout o del quemado en los coordinadores que tienen a cargo la gestión de convivencia.

Ahora que me lo pregunta, recuerdo como si hubiera sido ayer el primer conflicto que tuve que atender entre un estudiante y un docente, hasta se llevó el proceso hacia la decisión de cancelación de la matrícula al estudiante. Sin embargo, el proceso no fue lo suficientemente claro y transparente, estaba estrenándome como coordinador y advertí que a la escuela le faltaba coherencia entre su discurso y sus acciones, en otras palabras, la escuela seguía ostentando el autoritarismo característico de la época en que era estudiante. No hubo más que acudir a la divergencia y ponerme en el papel del estudiante, fue dura la batalla, pero se logró el objetivo. Generalmente se cree que los adultos y docentes tenemos siempre la razón... (Entrevista Coordinador, localidad de Engativá, 2021).

Lo más complejo dentro de un conflicto es aprender a decir no, especialmente cuando se está en el medio del sándwich como jocosamente decimos al cargo de coordinación y hay situaciones que involucran a compañeros docentes y estudiantes que son hijos de otros compañeros docentes. El tema ya se había tornado en álgido ya que desde los estudios de preescolar del estudiante se presentaron este tipo de situaciones de falta de respeto a los docentes, esto cuentan los compañeros pues en ese momento ni era directiva ni me encontraba en la institución. Hay se tiene que “poner los pantalones bien fuertes” y más si se es mujer para declararse en situación de conflicto de intereses y entrar a que otros miembros de la comunidad entren a

dirimir en la situación, reconociendo los antecedentes y pasando a que la instancia de rectoría decidiera al respecto con cancelación de matrícula (Entrevista, coordinadora, localidad de Bosa, 2021).

Dentro de los retos se destaca la importancia de tener en cuenta tres elementos: el autoconocimiento, el apoyo imparcial que debe brindar a los diferentes miembros de la comunidad incluidos docentes y estudiantes y los factores externos como el conocimiento de las dinámicas territoriales en las que se circunscribe la escuela, que desde una mirada macro tiene que ver con el conjunto de lineamientos y aspectos de política pública educativa para garantizar la educación como derecho y que además, son esenciales en la gestión emocional, aquella que se pone en juego en cada momento de la gestión escolar y que atañe a sus diferentes actores involucrados especialmente a quienes ostentan el cargo de directivos.

Además de las diferencias propias de los territorios urbanos y rurales, en las dinámicas de la ciudad se establecen unos códigos, lenguajes y demás características territoriales que cambian aún en la misma localidad entre la ubicación de una institución educativa y otra. De manera tal, que corresponde al DiD reconocer esos lenguajes y dinámicas para establecer desde su gestión la incorporación de estas particularidades territoriales si lo que se pretende es responder de manera contextualizada a las necesidades y dinámicas correspondientes a través del Proyecto Educativo Institucional -PEI-, desconocerlo en algunos casos se puede convertir en factor diferenciador entre la vida y la muerte.

De allí que estos retos y desafíos además de los inherentes a su cargo, pasan por esa serie de factores y componentes propios de las dinámicas sociales, culturales y económicas por las que atraviesan las comunidades educativas que lideran en su gestión en los diferentes territorios de la ciudad. Frente a la pregunta por las principales características para desarrollar una adecuada gestión directiva, son un poco más versátiles las respuestas de los DiD de la ciudad, éstas van desde aspectos gerenciales y de planeación hasta aspectos que tienen que ver con la gestión emocional. Sin embargo, un consenso generalizado se da en torno a las siguientes habilidades, actitudes y aptitudes que consideran relevantes y de las cuales hubiesen estado agradecidos si en el tiempo en que se encontraban como DiD noveles hubiesen recibido en una inducción prometida anunciada pero no ejecutada por parte de la SED, este tipo de recomendaciones:

Es muy difícil hablar de características para una adecuada gestión directiva, sin embargo, en los 17 años de ejercicio en este tema de la educación uno podría establecer como las 7 principales en: transparencia, coherencia (lo que se piensa, dice y hace), comunicación asertiva con los diferentes miembros de la comunidad educativa, liderazgo efectivo, exigencia, confiar e inspirar confianza y trascendencia como los más

importantes. Hay otras, pero considero que éstas son las más relevantes a la hora de ejercer la dirección escolar a nivel público (Entrevista rector, localidad de Puente Aranda, 2021)

“Yo pensaría que las 7 principales características que se deben tener para una adecuada gestión directiva transitan por el ámbito del ser, hacer y tener, éstas las concentro en planeación, liderazgo, participación, escucha, efectividad, inclusión y comunicación asertiva” (Entrevista coordinador, localidad de Engativá, 2021)

La verdad, esta resulta ser una pregunta muy compleja, siendo el colegio que dirijo aquel que ha ocupado los primeros lugares en los últimos años en las pruebas saber y además contar con unos procesos enfocados a los estudiantes en torno a su proyecto de vida en las diferentes trayectorias escolares aquel que debe involucrar una gestión directiva de carácter transversal rompiendo con los moldes de la verticalidad tradicional impositiva. Son una serie de elementos que en relación con la gestión emocional resumiría en torno a las siguientes virtudes o actitudes: escucha, empatía, tolerancia a la diversidad, dedicar tiempo a lo que es importante, realizar trabajo de equipo e involucrar a los diferentes miembros de la comunidad escolar en las actividades de planeación, seguimiento y retroalimentación como a los docentes, padres de familia y exalumnos. Para nosotros es importante que estos últimos regresen y nos cuenten con respecto a ¿cómo han enfrentado el mundo y la vida real luego de la trayectoria escolar? Y ¿cómo lo estamos haciendo? para realizar planes de mejora (Entrevista rectora, localidad de Engativá, 2021).

Para mí la clave está en las decisiones que se toman día a día en el ejercicio como DiD, aquellas que se toman recurriendo a elementos actitudinales como la paciencia, la escucha activa, la tranquilidad, calidez, buena disposición combinadas con una actitud mental positiva son la clave en la gestión directiva. Como dijo una compañera en un trabajo colectivo entre coordinadores: “El universo fluye ante una mente en calma”. (Entrevista coordinadora, localidad de Bosa, 2021).

Otro elemento no menos importante que tiene relación directa con la gestión directiva lo constituyen las dinámicas con el nivel local y central, siendo una sensación generalizada la siguiente especialmente en lo concerniente al manejo dado durante el proceso de aislamiento social de la pandemia y en el RGPS.

Las directrices del nivel central no han sido lo suficientemente claras en este proceso: ni antes de la pandemia, ni en la pandemia, ni en el RGPS (Regreso gradual, progresivo y seguro) pareciera que entre las mismas dependencias y/o subsecretarías no existe una comunicación ni efectiva ni asertiva, se ve enfrentado a la necesidad de decir NO, incluso a unos lineamientos que se dan desde el nivel central en donde no se encuentra coherencia por más que se le busqué (Entrevista Rectora, localidad de Chapinero, 2021)

Existen muchos elementos y factores en la dinámica escolar que a veces uno no se detiene a observar cuando se encuentra como DiD de la misma manera como había elementos más allá de la dinámica del aula que uno pasaba desapercibido cuando ejercía el rol de la docencia. La articulación que ahora uno observa, a veces contradictoria entre las demandas de los organismos internacionales, traducidas por el Ministerio de Educación Nacional, interpretadas y gestionadas por la SED y enviadas para ser implementadas a través de las DLE (Direcciones locales de educación) por parte de las instituciones educativas son el principal elemento, eso en ocasiones evidencia choques de trenes entre las diferentes subsecretarías o dependencias, aspecto que evidencia que los problemas de comunicación no son exclusivos del ámbito escolar. De allí la importancia de conocer procesos y dinámicas particulares de los territorios escolares porque generalmente lo que funciona o ha sido exitoso en uno no se puede implementar o extrapolar a otro en detrimento además de la autonomía escolar y esto es algo que hasta ahora parece incomprendible para varios funcionarios de la SED que manejan las dinámicas desde un conocimiento distante o de escritorio como comúnmente le denominamos (Entrevista rector en comisión sindical, 2021).

Para todos los directivos independientemente el cargo que se está ejerciendo, el mayor desgaste que estos tiempos de pandemia y regreso a la escuela bajo las condiciones actuales de la ciudad de Bogotá, se pueden resumir en tres aspectos esenciales que, si bien tienen que ver con los procesos de planeación y de generación y comunicación de la información, lo son aún más con el de la gestión emocional y se pueden resumir en desgaste por el manejo de los tiempos, demandas versus horas de trabajo, incertidumbre frente a lo desconocido, que está muy presente en las sociedades hipermodernas pero que es algo inherente a la condición humana desde

las selvas africanas y desconcierto por las incoherencias en las directrices emanadas por el nivel central y que tienen que ver con el manejo de la información. En otras palabras, cuando contamos con las respuestas, nos han cambiado las preguntas.
(Entrevista coordinadora, localidad de Kennedy, 2021)

No obstante, estas situaciones de incertidumbre, que además son factores desencadenantes de estrés y ansiedad en diferentes miembros de la comunidad educativa dentro de los cuales no están exentos los DiD, han generado más sensaciones positivas que negativas en los diferentes roles directivos.

La satisfacción de haberlo logrado hasta el momento, de manera escalonada, con las diferentes variables no contempladas por el nivel central pero reconocidas en el territorio es parte del deber cumplido, de esas ilusiones y sueños que se rescatan y que no se han perdido de los rostros de nuestras niñas y nuestros niños a pesar de llevar puestas las mascarillas.
(Entrevista rector, localidad de Engativá, 2021)

“El regreso ha significado una alegría inmensa por el hecho del encuentro, de reconocernos vivos y en salud, ver a docentes y estudiantes a pesar de haber perdido ese contacto físico esencial que nos caracteriza en nuestra humanidad, ha sido significativo independiente de lo que se ha tenido que afrontar”.
(Entrevista coordinador localidad de Chapinero, 2021)

La vinculación de otros agentes en el proceso educativo se hace extremadamente pertinente y relevante en estos momentos como en ningún otro momento en la escuela. Aquello para lo cual quizás no nos preparamos con la suficiente conciencia y compromiso como su alfabetismo digital es necesario de incorporarse como parte de las dinámicas de las escuelas de formación familiar. Recordar como en otros momentos la vinculación de la familia ha conducido a procesos pedagógicos y comunitarios exitosos en nuestro territorio y en otros territorios será esencial para esta necesaria construcción colectiva.
(Entrevista coordinador, localidad de Bosa, 2021).

En suma, la territorialidad y la contextualización se traduce en uno de los principales retos no solo para ser asumido por los DiD sino por las diferentes dependencias de carácter administrativo que son

dirigidas por seres humanos como nosotros. Hay que reconocer que todo tiene su tiempo y lugar y que además de la labor como DiD somos seres humanos con vidas personales, sociales, familiares y amorosas que debe ser respetado en las agendas. Enfatizo en el hecho de que reconocer que todo tiene su tiempo y se gesta en su oportuno lugar será necesario para que no sigamos colapsando tanto en el tema de la salud física como en el de la salud mental.
(DiD coordinadora, localidad de Ciudad Bolívar)

En materia de recomendaciones sobre las habilidades, capacidades y actitudes necesarias en la gestión directiva y que se pueden generar y/o fortalecer a través de la escuela de formación para DiD como la que funciona en la actualidad en la ciudad de Bogotá, debe incluir no solo el componente del conocimiento, también se hace relevante y pertinente incluir aquellas mal llamadas "habilidades blandas" y que la universidad de Harvard⁶ resume en: empatía, resiliencia, comunicación asertiva, trabajo en equipo, respeto por las opiniones y decisiones de los demás, fluir con la vida, encontrar y desarrollar el propósito, son solo algunos elementos que se desarrollarán antes de finalizar este apartado.

En términos generales los DiD participantes en el trabajo de campo, coordinadores y rectores de las localidades de Bosa, Kennedy, Engativá, Puente Aranda, Teusaquillo, Chapinero y Ciudad Bolívar, manifiestan que tanto para ellos como para los directivos que vienen a acompañar esa gestión directiva y que ingresarán como producto del concurso de la Comisión Nacional del Servicio Civil -CNSC- para el caso de la ciudad de Bogotá, en los roles que aún se encuentran vigentes como el de rector y coordinador, se hace relevante una escuela de Formación que surja de las necesidades y expectativas del gremio más que de las intenciones mediáticas de un gobierno de turno. Es importante reconocer una serie de elementos que las ofertas de diplomados, especializaciones, cursos de extensión y demás que de hecho las universidades privadas ofrecen y que la SED apoya a través de "Formación Docente" en las que se invierte una cantidad considerable de recursos, especialmente en las últimas administraciones de Bogotá y en donde parece que se tuviera dedicación exclusiva para desarrollar un sinnúmero de tareas y ejercicios que derivan luego en publicaciones e investigaciones sin el reconocimiento de los aportes. Pensarnos una formación desde habilidades blandas, desde una educación financiera para nosotros y para los otros, en procesos de emprendimiento como una manera de proyección hacia la jubilación, trabajar en torno a una vida con propósito que trascienda el escenario laboral de la escuela,

⁶ Centro de Investigación de Stanford han concluido que "el 85% del éxito en el trabajo proviene de tener destrezas blandas (...) y sólo el 15% del éxito laboral proviene de habilidades y conocimientos técnicos." (National Soft Skills Association, 2016).

conjugada con un fortalecimiento de las habilidades comunicativas y de gestión emocional son relevantes sobre todo en estos momentos de crisis e incertidumbre sin aparente fecha de caducidad (DiD participantes coordinadores y rectores de las localidades de Bosa, Kennedy, Engativá, Puente Aranda, Teusaquillo, Chapinero y Ciudad Bolívar)

Para terminar, se desarrolla un poco el enfoque para la escuela de DiD desde la perspectiva de las artes en la gestión emocional, como una propuesta algo divergente y creativa que surge a partir del aporte de tres grandes artistas colombianos como lo son el maestro en artes plásticas Dairo Vargas y quien dirige el proyecto el arte escucha, el coreógrafo director de El Colegio del Cuerpo en Cartagena Álvaro Restrepo y la bailarina Catalina Valencia. Los tres artistas de la mano del docente investigador y director del IDEP Alexander Rubio, realizan una invitación a incluir las artes como parte de la gestión emocional tan necesaria para el manejo de los conflictos como una oportunidad, la construcción de la subjetividad, el desarrollo de la corporalidad, el reconocimiento de las inteligencias múltiples, el desarrollo integral humano y la gestión emocional entre otros. No solo para los estudiantes sino para los docentes y DiD la escuela debe recuperar el placer (con s y no con c) en relación con el ser humano, como ese escenario para encontrar la vocación, desarrollar la curiosidad por el conocimiento y trabajar en aquello en lo que a uno le guste. Si se hace eso, se habrá ganado mucho en la transformación de la escuela. Entre otras cosas porque es pertinente escuchar el llamado que ha hecho el universo en estos tiempos de pandemia como un llamado a la voz del cuerpo, de la proxemia. No podemos seguir siendo, como lo denominara Gabriel García Márquez, “el país de las emociones tristes”, debemos volver a ponerle los colores de la esperanza y eso como ya se ha mencionado parte por la felicidad de quienes dirigen las escuelas.

Pasar de una visión pesimista a una visión positiva o más esperanzadora del futuro, es consecuencia, entre otras cosas del equilibrio emocional que se genera, ya que está demostrado

⁷ La definición oficial de neurociencia es “ciencia que se ocupa del sistema nervioso y de cada uno de sus diversos aspectos y funciones especializadas”. Aunque es una definición certera, para los expertos del Future Trends Forum (reunidos en Madrid en noviembre de 2019) se queda corta, concluyen que para ir más al detalle y teniendo en cuenta la complejidad de los procesos que suceden en el cerebro, se podría decir que la neurociencia surge con el objetivo de comprender el funcionamiento y la estructura del sistema nervioso desde distintas aproximaciones, mediante metodologías y técnicas diversas.

⁸ Se destaca la idea del “ser sentipensante” como parte de su propuesta filosófica-política y pedagógica de Orlando Fals Borda. Tanto el concepto de “Sentipensar” como el de la investigación sentipensante del ser sentipensante que asimila con una filosofía sencilla de la vida, las contingencias del trabajo y de las vivencias de seres que sienten y piensan con los sentidos conectados a la naturaleza del río y de sus sabanas, y de sus sociedades comunitarias ancestrales. según Víctor Manuel Moncayo en su texto “Orlando Fals Borda:

científicamente por las neurociencias⁷, que el ser humano emite en promedio una serie de sesenta mil pensamientos en el día de los cuales el 80% son negativos y además resultado del significado o los juicios que se imparten por experiencias en la infancia. Las buenas relaciones con los otros, que no son otra cosa que el resultado del autoconocimiento y de las buenas relaciones consigo mismo, es el punto de partida para la toma de conciencia frente a esta realidad inminente y científicamente comprobada de la realidad del ser humano marcaran la diferencia. Reconocerse como un conjunto de luces y de sombras, como parte de esa necesidad de autoconocimiento ya mencionada, como un conjunto de pensamientos y sentimientos/emociones, como esos seres sentipensantes de los cuales hablara hace unos años Fals Borda⁸ (1991), planteamiento retomado como bandera del IDEP en los procesos y producciones de los docentes a partir de la serie "caminando en la ruta sentipensante"(2016-2021), son esenciales para una escuela de formación de DiD integral. Comprender sin juzgar o culpar, empezando por la realidad del DiD y tener una lupa que se concentré un poco más en las bendiciones y satisfacciones que en las necesidades y carencias, junto con una mirada positiva del conflicto podrá transformar las dinámicas de interacción al interior de las instituciones educativas.

Para nadie es un secreto de que si se es feliz se aprende más fácilmente y si se transversalizan esas "habilidades blandas" desde la primera infancia, se podrá avanzar hacia la consolidación no solo de la calidad de la educación sino del derecho a la educación en donde las palabras compasión, dignidad, empatía y amor no sean solo códigos en los carteles sino que sean aquellos elementos que se viven y respiran en las interacciones escolares a todo nivel. Además del conflicto, la pandemia debe verse como una oportu-crisis, como ya se ha mencionado, como esa dinámica capaz de llevar a DiD y a funcionarios del nivel central a pensarse las relaciones y la escuela misma desde otros ángulos y otras perspectivas, verla con otros lentes. Pensar en lo realmente importante como la salud mental y emocional que se ha derivado de estas situaciones y que atañe a la sociedad

Una sociología sentipensante para América Latina", estos conceptos fueron encontrados en sus investigaciones para los dos tomos de la "Historia doble de la Costa", conversando con pescadores de San Martín de la Loba, en donde un hombre le habló de las prácticas ancestrales de "pensar con el corazón y sentir con la cabeza". Muy relacionado con ese concepto de "lo sentipensante" está la idea de la cultura anfibia, del "Hombre Hicotea", que surge de las narrativas de los pescadores del río San Jorge, y que no solo recoge el "ser sentipensante", si no que implica el ser aguantador o resiliente frente a los reveses de la vida, saber superar las dificultades, ya que respeta los tiempos, espera; idea utópica que podría pensarse en los procesos de resiliencia social. La hicotea tiene sus tiempos: en el verano duerme, en tiempo húmedo vuelve a la vida con interés y energía, igual o superior a la época lluviosa de antes. Según los sujetos, protagonistas de la investigación y a los cuales se les llama "hombre hicotea", dicen que sufren, pero también disfrutan, y al hacer el balance, pese a la pobreza, va ganando la alegría, y así la cultura anfibia es el resumen de la forma de vida dominante en las culturas ribereñas.

colombiana en su historia como consecuencia de no tramitar sus conflictos a tiempo, de postergar, posponer o incluso negarlos. De allí, que las artes en sus diversas manifestaciones y expresiones se pueden convertir en elementos decisivos y relevantes para el crecimiento, el aprendizaje y la transformación del escenario escolar tal y como lo conocemos. Un sueño por cumplir de maestros como nuestro nobel de literatura Gabriel García Márquez o nuestro Maestro Abel Rodríguez.

Existe una gran diferencia entre tener un cuerpo y ser un cuerpo como parte de un presente y esa diferenciación conduce a la transformación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes y a los mismos adultos docentes y directivos en la escuela. No se puede transformar afuera sin haber sido primero transformado adentro y los pensamientos y sentimientos precisamente son aquellos elementos distintivos entre los sujetos humanos. Por eso para transformar hay que primero transformarse, hay que pensarse, pero sobre todo permitirse sentirse. Como seres humanos somos arte, un arte distinta a la generada desde ordenadores propios de la IA. Crear para transformar, lo cual es otro elemento distintivo de la humanidad, valorando ese pasado, esa historia de vida sin negarla, pero si resignificándola para lo cual hay que conocerla, reconocerla y resignificarla a través de procesos como las narrativas escriturales, por ejemplo.

Como se ha perdido en la escuela las sensaciones y emociones desde lo mágico cuando se sale de la puerta de preescolar, no en vano los más felices y sonrientes de la escuela tanto infantes como adultos se encuentran en ese escenario. Para estos grandes maestros, el arte se ha convertido en aquello que ha salvado la vida de muchos alrededor del mundo, antes y durante estos tiempos de las crisis, permitiendo ir a lo profundo, no solo hacia luces sino quizás hacia muchas oscuridades, hacia lo absurdo, hacia la pregunta y las incertidumbres más que hacia las respuestas y certezas. El acceso a una educación artística y de calidad no puede reducirse exclusivamente a los establecimientos de carácter privado, también y más esencial aún debe serlo para los públicos. Llenar la vida de sentimientos, colores, sabores, sensaciones a través de experiencias mágicas en la escuela debe ser el principal elemento que marque los planes decenales y los derroteros en materia educativa pública en el país y en cada uno de los rincones de Iberoamérica.

Más que respuestas, lo importante es terminar con más o con otras preguntas con las que empezamos a desarrollar este tema de la gestión emocional del DiD y tres relevantes y pertinentes giran en torno a ¿cómo construimos en colectivo desde la educación?, ¿cómo generar una formación que más que la mente, incluya el cuerpo y las emociones? Y ¿cómo estar en conexión (emoción) y conversación con otros en la proxemia en una sociedad hipermoderna e hiperconectada como la que se ha consolidado a causa de la pandemia? Sería interesante ver en una escuela de DiD como se integran esos procesos en torno al cuerpo y las emociones de tal manera que permee su Ser, Saber, Hacer y Tener desde "su persona" al mejor estilo del dialecto boyacense y que trascienda y transforme la escuela.

Referencias

- Atikson, Paul (2005). Qualitative research – Unity and diversity. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 6 (3), Art. 26. Disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-05/05-3-26-3.html>
- Bolívar, A. y Domingo, J. (2006). *La investigación biográfica y narrativa en Iberoamérica: Campos de desarrollo y estado actual*. En: Forum: Qualitative Social Research, 2006, v7, No. 4, Art. 12. Disponible en: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/18921>
- Choquejuanca, D. (2010). *25 Postulados para entender el Vivir Bien*. (manuscrito sin fecha).
- Entrevistas, Directivos Docentes (mayo 2011). Entrevistas semiestructuradas a directivos docentes [Archivo de audio]. Archivo personal, Bogotá. Copia en posesión de la autora.
- Harari, Yuval Noah (2018). 21 lecciones para el siglo XXI. Penguin Random House. Grupo Editorial. Traducción de Joandomènec Ros.
- Martínez, N., Molina, J. y Barahona, J. *Identidad del Directivo Docente*. En: Caminando en la ruta sentipensante: configuración de experiencias pedagógicas nivel en desarrollo. IDEP (2021)
- Méndez, D. (2021). *Percepciones de Directivos y Orientadores Escolares sobre la Orientación Vocacional en IED de Bogotá Colombia*. Entrevistas Semiestructuradas a Orientadores Escolares, Rectores y Coordinadores [Archivo de Audio]. Archivo personal, Bogotá, Copia en posesión de la autora.
- Moncayo, V.M. (2019). *Una sociología sentipensante para América Latina*. Acción colectiva e identidades indígenas, obreras y populares en Bolivia. Antología y Presentación. Siglo del Hombre Editores, CLACSO. Banco de la República, Biblioteca Luis Ángel Arango, Bogotá. Primera Edición. Recuperado de: <https://extension.uner.edu.ar/adjuntos/documentos/370394001805.pdf>
- Secretaria de Educación Distrital SED (2020 y 2021). Talento Humano. *Cifras sobre directivos docentes en la ciudad*. Junio de 2020 y mayo 2021.

Capítulo 2

EL ARTE DE SER DIRECTIVO SER RECTOR – SABER HACER

Por Martín Eladio Ramírez⁹

ACERCA DE ESTE CAPÍTULO

La escuela de directivos se ha convertido en una oportunidad para atender una necesidad de inducción y preparación para ejercer el cargo de rector con mayores herramientas; solo la experiencia docente no es suficiente para liderar un proyecto pedagógico.

A juicio personal, existen tres paradigmas importantes en la preparación para ser rector y definir su estilo y estrategia de liderazgo. El primero obedece al reconocimiento de la experiencia de quienes han ejercido el cargo por mucho tiempo y demostraron ser consistentes en su liderazgo de equipos de trabajo docente; el segundo, consiste en apropiarse de las teorías organizacionales

⁹ Directivo docente Rector. Licenciado en educación de la U. Pedagógica; Especialista en gestión y dirección de centros educativos de la U. De la Sabana, Magister en Elearning y redes sociales de la U. De la Rioja. Cursos y diplomados en liderazgo de diversas entidades. Escrito en dialogo de pares con Judith Guevara Uribe, directivo docente Rector.

y de gestión e incorporarlas sinérgicamente a la labor docente contextualizándolas en la comunidad donde se desempeñe el rol directivo, y el tercero, hacer conciencia de que no hay verdades absolutas, que las realidades de cada comunidad educativa son diferentes, que el liderazgo del rector es fundamental para el crecimiento de cada comunidad educativa, y que cada liderazgo no es igual ni debe serlo, de manera que cada rector debe estampar su sello personal en la gestión que realiza.

El estilo de liderazgo determina en cierta medida el rumbo en el avance de cada institución, he aquí algunas caracterizaciones que pueden contribuir a identificar su estilo de liderazgo. No hay un estilo bueno o malo, no se debe caer en esa estigmatización. (“NEXOS hacia nuevas rutas”, 2003).

Tecnófilo. Son adaptadores en solitario. Prefieren perfeccionar por sí mismos los procesos o documentos existentes.

Sistematizador. Son personas que toman procesos y documentos existentes con capacidad para mejorarlos y generarsincronizacióndeprocesosenequipooen solitario.

Organizadores. Son adaptadores de equipo. Resuelven problemas organizacionales apoyando a los demás, siempre trabajando en equipo.

Conceptualizadores. Son innovadores en solitario que trabajan sobre conceptos abstractos y nuevas soluciones.

Ideadores. Innovadores en solitario o equipo que aman producir nuevas ideas.

Promotores. Los innovadores en equipo son amantes de la cocreación y lluvias de ideas.

Legalista. Se apegan a las normas externas e internas de manera rigurosa para definir su actuar y tomar sus decisiones.

Teóricos. Son adaptadores e innovadores en solitario. Se centran en problemas puntuales o muy bien definidos para desarrollar hipótesis bien fundamentadas.

Asociados. Son adaptadores e innovadores. No importa si se trata de un nuevo reto o de perfeccionar algo ya existente, prefieren siempre hacerlo en equipo.

Coach - experimentador. De acuerdo con la situación, pueden pivotar con gran facilidad en los demás estilos.

Identificarse a sí mismo en su estilo de liderazgo le permitirá establecer con mayor precisión las estrategias para liderar efectivamente su equipo de colaboradores. En este capítulo se pretende llevar a la reflexión del “ser rector, y saber hacer”, armonizando los principios teóricos que han evolucionado en las teorías organizacionales, y la experiencia de quienes empíricamente hemos desarrollado prácticas exitosas o no, a lo largo de nuestra trayectoria directiva, bajo el entendido que siempre tendremos algo que aprender, algo que apropiarse y algo que dejar pasar, dado que no hay verdades absolutas ni recetas mágicas, solo referencias que pueden orientar nuestro actuar (hacer) y mejorarlo (saber hacer). La metodología para emplear en el módulo contempla tres momentos: 1º planteamiento de referencias teóricas armonizada con la experiencia del rol del rector, 2º talleres o ejercicios de reflexión para aterrizar los principios con ejemplos reales e hipotéticos de casos y 3º conclusiones personales proyectadas hacia una práctica mejorada de la gestión directiva y el liderazgo como rector.

TRABAJO EN EQUIPO

“Ser equipo es más que hacer equipo” no basta contar con los miembros más capacitados y dispuestos para el trabajo de equipo, se debe buscar la sinergia que permita potenciar los talentos, obtener la satisfacción personal de cada miembro y sentirse parte de algo trascendente e importante. Así, presentamos cinco reflexiones que pueden posibilitar el trabajo en equipo:

Con los que están, con lo que hay. Ser rector de una institución educativa distrital, presenta varios retos que trascienden la labor directiva y determinan las posibilidades de éxito en el liderazgo de una comunidad educativa. A diferencia de una institución privada o universitaria, no se puede elegir el equipo de trabajo, pues este depende del nivel central, y aunque en lo funcional y operativo el rector es el superior jerárquico, ese rol no goza de una total autonomía, por el contrario, son muchas las limitaciones que se presentan al momento de ejercer la autoridad.

Ante ese panorama, lo que corresponde es apelar a las teorías organizacionales que orientan hacia el reconocimiento de los miembros del equipo, identificar sus fortalezas, oportunidades de mejora, formación académica, experiencia y estilo de comunicación entre otros aspectos, que le permitan, a manera de estrategia, establecer los campos de desempeño donde cada miembro puede desempeñarse mejor y acorde a sus intereses, sintiéndose a su vez reconocido. Lo anterior conlleva a obtener mejores estándares de compromiso y satisfacción individual que impactan el trabajo colectivo.

Investigaciones sobre la heterogeneidad en los equipos indican que, dependiendo como se incorpore la diversidad de talentos y capacidades en los equipos, se pueden generar más efectivos positivos que negativos al producto de ese trabajo en equipo. Partiendo del reconocimiento de esas diferencias, y continuando con la armonización de las mismas para atender el fin común, se ha demostrado que si los integrantes de los equipos cuentan con un objetivo común y dependen directamente de los equipos para alcanzarlo (Harrison, Price, Gavin y Florey 2002) la influencia negativa de la heterogeneidad es menor, puesto que en este caso los miembros olvidan sus diferencias para alcanzar las metas establecidas (De la Torre et. al, 2008).

En las comunidades educativas, la heterogeneidad de los equipos es una característica predominante, y el rector, en su condición de ser líder, tiene la tarea de lograr esa sinergia que garantice la sostenibilidad de los procesos académicos y pedagógicos.

De otra parte, no siempre se cuentan con los recursos que se necesitan para apoyar los proyectos que surgen de los

maestros; la infraestructura, los materiales, y el bajo presupuesto para inversión que queda en los colegios, sumados a la priorización de dotaciones del nivel central que no siempre atiende a las necesidades de las instituciones y cuando lo hace no es oportuno o pertinente. Lo anterior puede generar barreras a la hora de gestionar y/o apoyar iniciativas o proyectos pedagógicos.

Resulta, entonces, imperioso establecer y divulgar ampliamente con los maestros los recursos con lo que se cuentan para realizar la labor pedagógica, qué fuentes de recursos se pueden gestionar a nivel institucional, local y distrital, además identificar las alianzas que se pueden viabilizar para obtener dichos recursos, comprometiendo a los interesados en la búsqueda de estos. No es posible contar con lo que no se tiene, o dar por hecho la incorporación de nuevos recursos cuando se depende de un agente externo el recibirlos.

La gestión de recursos en el marco de la gestión de proyectos es la práctica de utilizar todos los elementos disponibles de manera eficiente con el fin de lograr un objetivo. *“Un recurso es todo lo que necesitas para completar una tarea, incluidas las habilidades especiales de los miembros del equipo, los fondos e incluso los materiales. Si maximizas el potencial de todos estos factores, obtendrás una gestión de recursos exitosa”*. (Gestión de recursos limitados para proyectos en grandes empresas. (Waida, 2021) Es así como el rector, en su rol de ser gestor, debe apropiarse de esa dinámica, para ponerla al servicio de su comunidad.

Muchos rumbos, una sola dirección. En la labor como rector, es cotidiano recibir ofertas del nivel central y local de la Secretaría de Educación, de programas, estrategias y proyectos para ser desarrollados en la institución, sumado a las propuestas de otros agentes externos que ven en la institución educativa un nicho apropiado para poder realizar sus acciones con un aparente o real beneficio para los estudiantes y comunidad en general.

Comprometerse con todas las iniciativas, puede llegar a sobrecargar a la institución educativa, causando fatiga y confusión en el direccionamiento de la institución. Sin embargo, aunque suene trillado, la carta de navegación de una institución es su Proyecto Educativo Institucional PEI y tenerlo claro servirá como herramienta fundamental en la toma de decisiones. Por lo tanto, toda acción que se relacione con los objetivos del PEI, que fortalezca alguna acción que se desarrolle en la institución, y que no sea un obstáculo, podrá ser tenida en cuenta. Si, en cambio, no cumple con dichos requerimientos, debería desecharse, incluso si son de la propia SED.

Cada vez que surja la posibilidad de ejecutar una acción, una actividad, un proyecto o un programa, la reflexión a considerar, antes de dar su aceptación, es valorar el grado de articulación con los objetivos del PEI; si no existe alguna relación, el rector debe declinar el proyecto. Como responsable del liderazgo de la institución, debe identificar claramente la pertinencia o no de cada iniciativa, y ante la duda, puede apoyarse en su equipo de colaboradores para decidir si se acepta e implementa o no.

Encontrar la oportunidad y la pertinencia de una estrategia no es tarea de una sola persona, para ello existen dentro del gobierno escolar varias instancias en las que se puede y debe apoyar, incluso en la gestión directiva los coordinadores pueden aportar elementos contundentes a la hora de tomar decisiones. En esta tarea también resulta importante tener sistematizada la información con las evaluaciones y trayectorias de las experiencias realizadas, así como las necesidades de la institución y sus oportunidades de mejoramiento.

Todos ponen, todos ganan: juego de roles. En el trabajo en equipo es importante establecer el papel que cada miembro tiene frente a la consecución de las metas institucionales, y más aún si la formulación de esas metas ha sido construida colectivamente.

Esto conlleva a que cada miembro del equipo asuma la responsabilidad que le compete, que se tenga claro cuál es el impacto de su labor en las acciones del equipo, y en el caso de los directivos, cobra relevancia la labor de supervisión y seguimiento. Por lo tanto, no se debe esperar al final para tomar los correctivos, sino que se acompañar a cada miembro y orientarlo, pero a su vez exigirle, pues no hacerlo desmotiva a los demás o recarga las responsabilidades de otra persona, o peor aún, al mismo directivo. Es de gran ayuda cuando se puede evidenciar el beneficio colectivo e individual que se obtiene con el desempeño de cada miembro de equipo.

No hay idea mala, hasta que se demuestre lo contrario. Hay que tomarse el tiempo para escuchar las iniciativas de los docentes y demás miembros de la comunidad; atajarlas de plano no desestimula la participación y distancia el trabajo colectivo. Dentro de la autonomía del docente, resulta provechoso permitir que las iniciativas crezcan de lo pequeño y específico a lo general e institucional en la medida que demuestre ser un aporte significativo en el proyecto pedagógico institucional.

Una experiencia de aula exitosa, al socializarse con pares académicos del área o del ciclo, puede ampliar su campo de acción a más grupos, al punto de llegar a convertirse en una estrategia institucional. Asimismo, si una estrategia falla, no debe descartarse de plano, sin evaluar los factores que determinaron su impacto negativo. En ocasiones las condiciones del momento no facilitan su implementación, pero es posible que funcione en otro momento si esas condiciones han cambiado; afortunadamente el sistema educativo es

dinámico, los grupos de estudiantes son cambiantes, los miembros del equipo pueden tener mejor disposición en otro momento, de manera que lo que hoy falla, mañana puede funcionar y viceversa.

Cada problema con su solución. Con frecuencia las iniciativas encuentran críticos y opositores a su desarrollo, es muy fácil detectar la mancha en la prenda blanca, y en educación no existen iniciativas mágicas a prueba de todo, sin embargo, en la búsqueda de la proactividad es importante comprometer a los miembros del equipo a proponer alternativas de solución a las dificultades que evidencian, de manera que se conviertan en partícipes de la solución y alcancen mayores niveles de compromiso con las iniciativas.

Importante es, que mientras se identifican las alternativas y se implementan, se siga ejecutando la inicial, así se contrarresta caer en la tendencia a no hacer nada o no dejar hacer. Es esencial que el equipo directivo, en cabeza del rector, siempre tenga a la mano su propuesta de solución, no importa que después del análisis y discusiones esta no se adopte, o se asuma parcialmente; de esta forma se constituye en el punto de partida para encontrar la alternativa ideal, o puede enriquecerse con los nuevos aportes. Al final del ejercicio debe quedar claridad de la decisión final y evitar la posibilidad de que, por no llegar a acuerdos, se mantenga la incertidumbre de la forma como se realizaran las acciones.

Pensemos:

De acuerdo con lo reflexionado:

- ¿Qué acciones o situaciones similares se han presentado en la institución que lideras?
- ¿Cómo ha manejado estas situaciones y qué impacto han tenido?

De las recomendaciones sugeridas:

- ¿Cuáles cree se pueden implementar en su institución y cómo lo haría?



TRABAJO EN REDES

Células: mejor que comités. Como lo plantea Sergio Bourges (2008) en su publicación de blog *Ventanilla única. Como sobrevivir a la burocracia, "si quiere que algo no funcione instale un comité"*, esto como crítica a las teorías burocráticas de las organizaciones que abusan de la figura de los comités, desgastando los equipos, distrayéndolos de su misión principal y dilatando las tomas de decisiones. No es que no sea pertinente tenerlos, lo importante es poder determinar cuándo es pertinente utilizarlos.

En nuestro sistema educativo se utiliza en exceso la figura de los comités, sobresaturando de responsabilidades el actuar pedagógico, y en ocasiones bloqueándose las acciones entre uno y otro. Un comité es creado con una funcionalidad específica y con cierto nivel de autonomía, generando acciones que pueden ser reiterativas o cuya finalidad puede estar ligada a las acciones de otro comité, razón por la cual sus productos o resultado deben ser avalados por un ente mayor (consejo académico o directivo), quitándole en gran medida la libertad de acción, para armonizar con otras acciones, dado su nivel de desarticulación con los demás comités.

Con base en lo anterior y entendiendo que el sistema educativo es dinámico, abierto y en continua evolución, resulta más práctico transformar la figura del comité que de por sí es rígido y de actuar limitado, en algo más activo que armonice con las demás dimensiones y campos de la gestión académica y administrativa; para ello la analogía de la célula parece útil, bajo el entendido que esta interactúa con el entorno, recibe insumos y entrega productos haciendo parte de un todo mayor. Las células, por ser especializadas, no repiten las acciones de otras células, pero se sincronizan en una dinámica que armoniza todo un macrosistema. De esta manera una acción que se realice institucionalmente puede atender los objetivos de varias células y por ende recibir los aportes o insumos de cada una de ellas, en lugar de que cada célula genere de manera aislada acciones propias.

Práctico: el arte de hacer las cosas sencillas. Como lo manifiesta Louisa Thomsen Brits en uno de los capítulos de su libro *"Hygge: el arte de disfrutar de las cosas sencillas" (2017)*, el ser humano disfruta más de las cosas significativas y sencillas que lo acercan a lo cálido y familiar, sin embargo, el proceso pedagógico es muy dinámico y se enriquece continuamente con los aportes de los diferentes

miembros de la comunidad, lo que genera la tendencia a realizar acciones coyunturales para atender las necesidades del momento, con la consecuencia de sobresaturar al equipo con actividades que incluso pueden ser desarticuladas y no trascienden al proyecto educativo.

Lo anterior obliga a ser prácticos al programar las acciones, de tal forma que se actúe de forma sencilla y contundente. El impacto es más evidente cuando las acciones para alcanzar los resultados son fáciles de comprender y significativas para quien se beneficia de ellas, lo anterior supone al momento de planear la búsqueda de estrategias, que no involucren muchos recursos, minimicen la necesidad de talento humano para liderarlo, no requieran mucho tiempo para su ejecución y se tenga claridad de los indicadores de logro para las metas propuestas en cada acción.

Colaborativo: todos los aportes son esenciales. Al momento de planear acciones es importante visibilizar los talentos individuales, las ideas que surgen de todos los miembros del equipo y analizar y discutir su relevancia, de manera que los miembros del equipo sientan que sus aportes fueron tenidos en cuenta y se comprometan con el acuerdo final y lideren las acciones que quedan bajo la responsabilidad de cada miembro.

Descartar aportes, sin discutirlos previamente, genera desmotivación y poco interés en involucrarse con los acuerdos del equipo, lo que consecuentemente desembocará en falta de compromiso en las acciones finales.

Armónico: todos hacen, todos saben. Como complemento al trabajo colaborativo, es significativo armonizar y sincronizar las acciones, es decir, hacer evidente el impacto que tendrá el trabajo individual para las metas colectivas y la forma como se articulan entre sí, bajo el entendido que el resultado de cada miembro impacta el trabajo de otro miembro del equipo. De esta forma, se establece una cadena que cohesiona el trabajo en equipo, garantizando la coherencia, la pertinencia y la oportunidad de las acciones, programas y/o proyectos.

Sinérgico: una mano y otra mano son dos manos juntas. Según una publicación en el blog de Diana Hortonedá, *“La sinergia en el mundo laboral requiere de un alto grado de contribución de las empresas y de los trabajadores, para que los elementos adyacentes adquieran un*

equilibrio dentro del campo de la actividad. La sinergia es una estrategia de innovación para obtener el mayor grado de eficacia posible”.

En la dinámica de la escuela, lo anterior se puede aplicar especialmente en la programación de actividades escolares y extracurriculares que minimicen el activismo y empoderen la institucionalización de las acciones. Una actividad que responda a los objetivos de diferentes áreas, de diferentes proyectos pedagógicos, de las distintas dimensiones de la formación integral, permite reducir los esfuerzos de los diferentes equipos, y a su vez potenciar el alcance de las metas institucionales, además de comprometer a los miembros de diferentes equipos en la realización de la actividad.

La sinergia, en el ámbito del aprendizaje, adquiere un efecto adicional mediante la suma de energías que invierte el individuo en su aprendizaje continuo. Así, se multiplican progresivamente y se obtiene un valor añadido.

Pensemos:

De acuerdo con lo reflexionado:

- ¿Qué acciones o situaciones similares se han presentado en la institución que lideras?
- ¿Cómo ha manejado estas situaciones y qué impacto han tenido?

De las recomendaciones sugeridas:

- ¿Cuáles cree se pueden implementar en su institución y cómo lo haría?

3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Siempre hay algo que aprender, nada es para siempre. En la gestión del conocimiento es importante que un líder con humildad asuma que no es poseedor de la verdad absoluta y que puede aprender de cada miembro del equipo, de cada integrante de la comunidad y de otras comunidades, así como compartir sus experiencias y aprendizajes con los miembros de su equipo y con otras comunidades educativas.

Por esta razón, cuando se hace una evaluación del proceso educativo y de las acciones que se derivan del mismo, se debe revisar también cómo ha evolucionado en el tiempo, pues los actores pueden cambiar y sus propias dinámicas pueden imprimir un sello adicional a las acciones o por el contrario desestimarlas por otras, perdiéndose la institucionalidad. Un cambio en la estrategia debe ser el producto de un análisis de los resultados, de las limitaciones y fortalezas antes de promoverse.

Argumentemos: no todo vale. En un mundo tan exitista, pareciese coger tendencia el asumir que el fin justifica los medios, sin embargo, en educación dicha tendencia no aplica, nuestra misión es garantizar un derecho a todo quien hace parte de una comunidad o a quien quiere llegar a ser parte de ella. Siempre es importante privilegiar el bien común sobre el particular, y en nuestro caso el éxito no se fundamenta en conseguir pocos casos sobresalientes, sino que no exista algún caso deficiente.

A diferencia del sector privado, el público se debe a la consolidación de una garantía plena al derecho a la educación, sin distinciones de credo, etnia, talento, condición física, mental o social.

Contextualicemos: no hay dos mundos iguales. Entre las comunidades educativas siempre solemos comparar las acciones de una comunidad con otra, y más aún si nos ubicamos en la expectativa de sobresalir sobre las demás; el tener puntos de referencia es válido siempre y cuando valoremos las diferencias y similitudes a nivel de talento humano docente, población beneficiaria, contexto socioeconómico y dinámicas institucionales, dado que lo que es posible y válido para una institución no necesariamente es pertinente en otra. Precisamente los contextos determinan la viabilidad y posible aplicación de una estrategia u otra.

En este sentido es importante tener un claro conocimiento de los recursos con los que se cuenta, las iniciativas y proyectos que se realizan en la actualidad, las necesidades evidentes de la comunidad, las proyecciones de mejor y crecimiento institucional; así como contrastarlo con lo que ofrecen las nuevas posibilidades antes de adoptarlas.

Apliquemos: que no se quede en el papel. Sin ser una generalidad, suele pasar que en las instituciones educativas se tiene

sistematizada la información del proyecto educativo institucional, con todos sus componentes incluyendo el horizonte institucional, enfoque pedagógico con sus subproyectos y demás documentos como manual de convivencia y sistema institucional de evaluación y promoción, sin embargo, al contrastar lo escrito con lo que sucede en el aula se evidencian diferencias entre lo planteado y lo que realmente se realiza en el aula o en el cotidiano vivir de la escuela.

También es posible que toda la riqueza de la actividad diaria de las instituciones no esté debidamente sistematizada, o la información dependa exclusivamente de una persona, situación que dificulta hacer trazabilidad de los proyectos y acciones, y ante las dinámicas distritales, un eventual traslado del talento docente termina afectando la continuidad de tales acciones y proyectos.

Lo anterior genera la importancia de guardar una estricta correlación entre lo documentado y lo que se ejecuta en la vida institucional, de manera que permita realizar los seguimientos oportunos y pertinentes para evaluar las experiencias, identificar las fortalezas y establecer las oportunidades de mejora que garanticen la sostenibilidad de las iniciativas.

Revisemos: qué hay de nuevo, cómo vamos. La era del conocimiento ha evolucionado a la par con los avances en tecnología, en la medida que ya no es privativo de algunos pocos, sino que por el contrario está al alcance de todos los interesados. En educación esta situación también es latente y, más aún, los continuos cambios que se generan obligan a quienes trabajamos en ella a estar continuamente actualizándonos, leyendo el futuro para orientar los procesos del presente.

Esto genera una imperiosa necesidad de hacer valoración constante de nuestros seguimientos y avances, contrastándolos con las experiencias de otros y las actualizaciones que se producen, lo cual propicia una dinámica de continua evolución y crecimiento. Al fin de cuentas, siempre nos quejamos de los males de la escuela, que no es coherente con las nuevas realidades de la sociedad, pero en contraste cuesta trabajo salir de la zona de confort y retarse a innovar y ser creativo con las prácticas cotidianas.

Pensemos:

De acuerdo con lo reflexionado:

- ¿Qué acciones o situaciones similares se han presentado en la institución que lideras?
- ¿Cómo ha manejado estas situaciones y qué impacto han tenido?

De las recomendaciones sugeridas:

- ¿Cuáles cree se pueden implementar en su institución y cómo lo haría?

MANEJO DE LA INFORMACIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR

Asertiva: por los dos, no contra ti. Hablar de asertividad implica el compromiso del ser y ser con otros, entender que las discusiones son válidas mientras no trasgreda a lo personal, que las opiniones y críticas son en pro de la construcción colectiva y no del interés personal o por eclipsar al otro.

Cuando se logra interiorizar el principio asertivo en el manejo de la información, las comunidades evolucionan más rápido, se incentiva la proactividad y el respeto por la diferencia, implicando a su vez ser transparentes en el actuar, veraces en el hablar y honorables en el pensar. Desde ese punto, la información debe fluir sinérgicamente impactando positivamente a la comunidad en general.

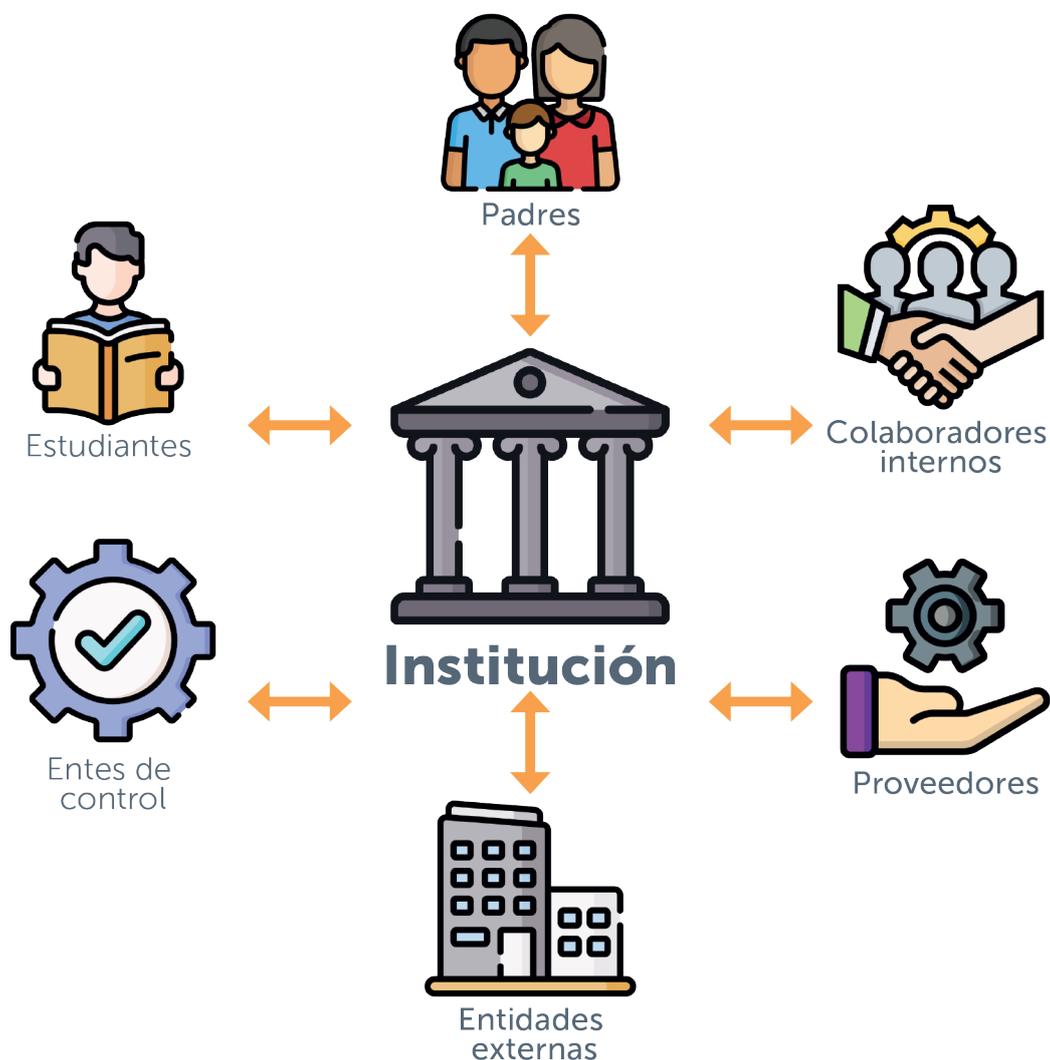
Canales: cuáles son las rutas institucionales. Dado lo anterior, el manejo de la información debe ser claro y contundente de manera que todos los miembros comprendan lo comunicado, lo interioricen y lo asuman; para ello es importante que se reconozcan los canales oficiales de la información institucional, y que cualquier otra fuente de esta debe ser validada o verificada antes de darla por cierta. La proliferación de fuentes informativas apoyadas en las redes afecta gravemente la calidad de la información y la veracidad de esta, por eso cada miembro de la comunidad educativa debe identificar plenamente los canales que el colegio utiliza para brindar la información.

Oportuno: ahora es cuando. El principio de oportunidad es importante en el manejo de la información; una información tardía pierde su validez o puede incidir negativamente en los sucesos institucionales. Más aún cuando la inmediatez y la velocidad con la que se dan los acontecimientos exigen una respuesta inmediata de quienes lideran la comunicación oficial de la institución.

Precisión: concreto y sin rodeos. Entre más sencillo y explícito sea el mensaje, mejor será recibido por la comunidad, el dar rodeos o no ser claro al exponer las ideas se presta a confusiones y malentendidos. La contundencia en el mensaje es más posible en mensajes cortos y claros; discursos muy largos, provocan dispersión entre quienes reciben el mensaje, por lo cual se pierde el mismo.

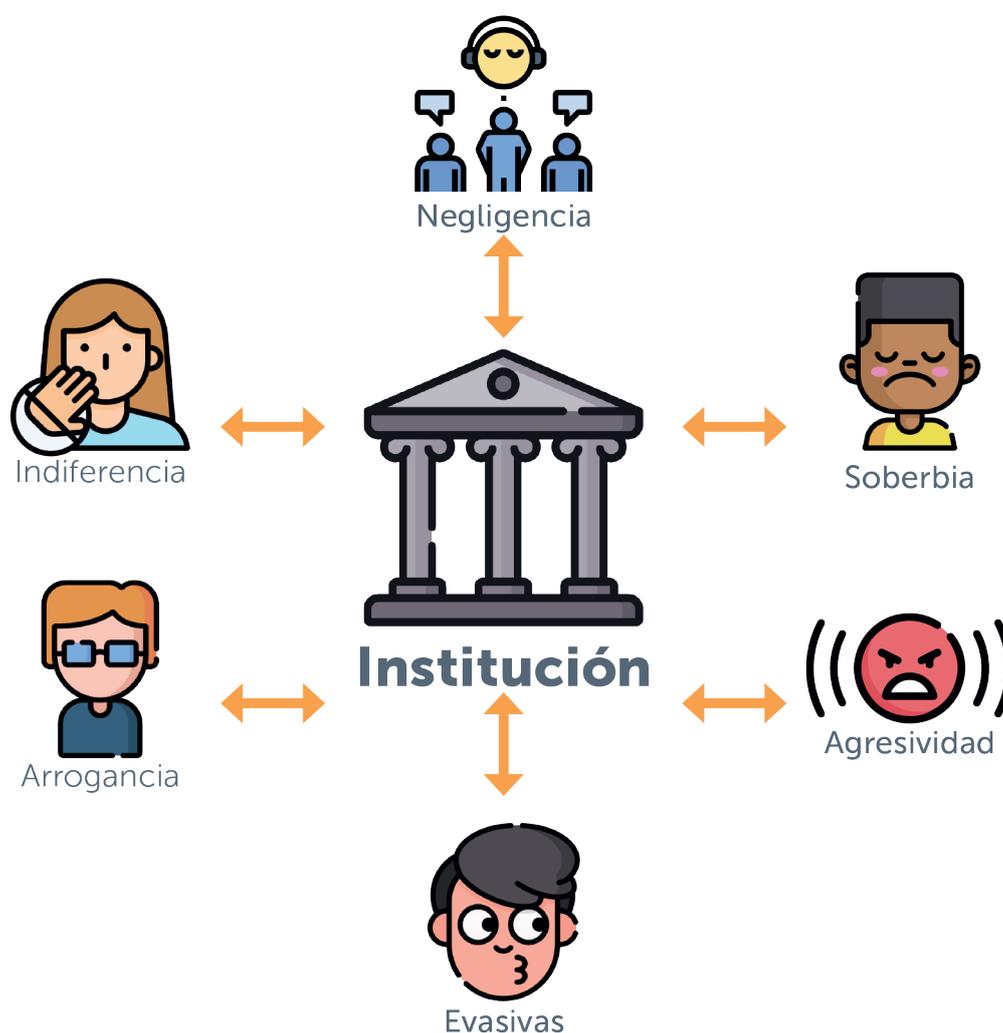
Idioma: no son los mismos públicos "666". Esta estrategia consiste en entrecruzar los seis públicos comunes en la gestión del rector con las seis posturas que no deben presentarse en una comunicación y las seis contrarespuestas que posibilitan una comunicación efectiva

La importancia de saber con quién nos comunicamos.. ROLES



No todos los públicos con los que interactúa el rector son iguales, y esto conlleva a desarrollar una habilidad para saber comunicarse con cada uno de ellos de una manera eficaz y sin perder la coherencia en el discurso, sin menospreciar a quien tiene al frente, pero asegurándose que el mensaje ha quedado claro y entendido.

El estilo con el que con comunicamos.. Pecados Capitales



Seis errores comunes que se presentan al comunicarnos con los demás miembros, y que generalmente cometemos sin ser conscientes de ello:

Indiferencia. No prestar la suficiente atención para escuchar las necesidades, sugerencias y opiniones de los miembros de la comunidad lo pueden distanciar de su equipo y minimizar la confianza, lo que terminará afectando su credibilidad como líder de la comunidad educativa.

Negligencia. Evadir la responsabilidad en las posturas tomadas como líder y sostenerlas coherentemente en su actuar hará que los miembros de la comunidad no cuenten con usted para promover los proyectos o gestionar las nuevas iniciativas.

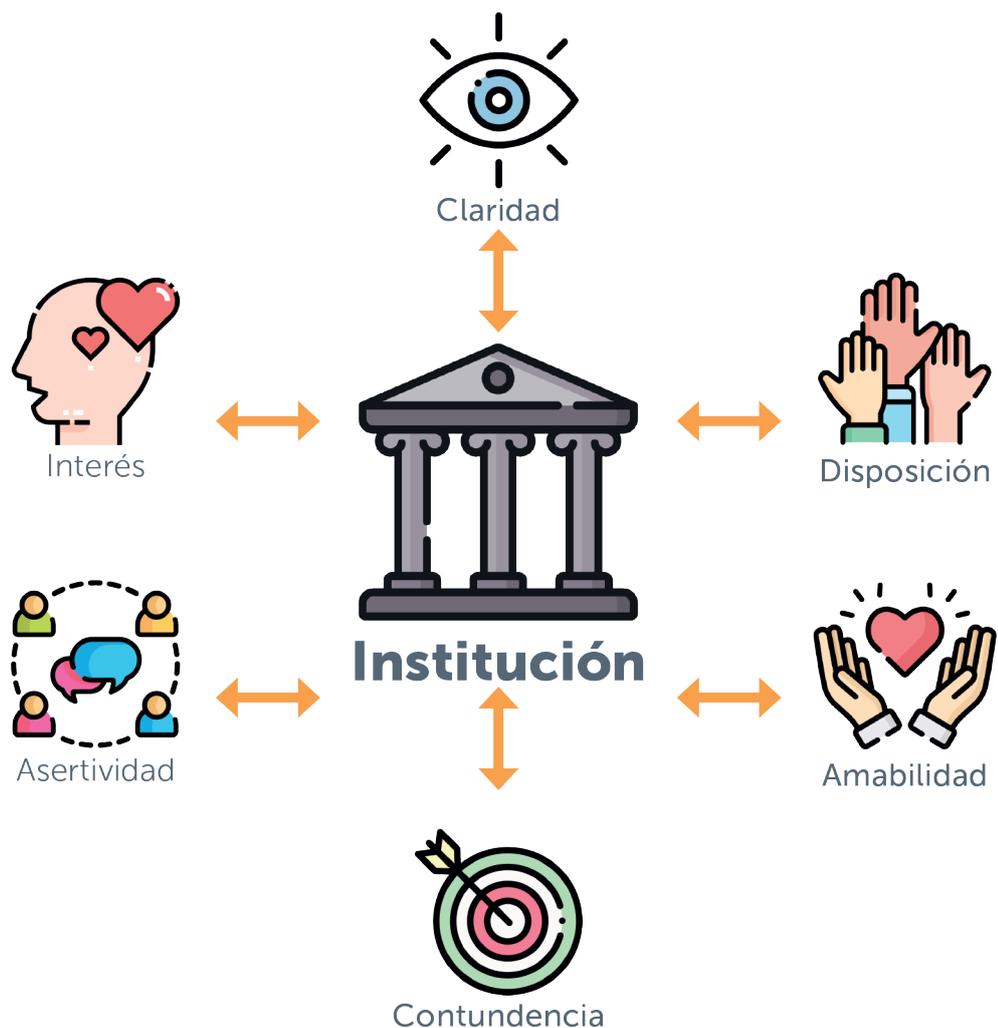
Soberbia. Pretender que se es poseedor de la verdad absoluta, desconociendo las opiniones y puntos de los demás, tornará un clima tenso en las relaciones y fallas graves en la comunicación.

Agresividad: agredir con las actitudes y las palabras constituyen el insumo para romper la comunicación, si no se tiene el control del estado de ánimo en un momento para el diálogo es mejor postergarlo; hablar con ira puede causar daños irreparables en las relaciones con la comunidad.

Evasivas. En una comunicación las posturas deben ser claras y contundentes, no deben quedar dudas de sus planteamientos, por lo tanto se debe asegurar que la posición ha quedado clara.

Arrogancia. Nada más fastidioso para quien lo escucha que usted presuma de su saber, formación o experiencia; si se actúa coherentemente con ellos, no necesita divulgarlo, para un buen entendedor las palabras sobran.

El estilo con el que nos comunicamos.. Facilitadores



Interés. Al hablar con cualquier miembro de su comunidad, preste atención a lo que dice, no realice actividades simultáneas que lo distraigan, deservible privilegie escuchar antes de opinar o interrumpir.

Claridad. Asegúrese de no dar rodeos o explicaciones innecesarias, entre más sencilla la comunicación, mayor es posibilidad de que haya quedado clara y entendida.

Disposición. Dedique el tiempo suficiente para interactuar con su comunidad, sin afanes, y en caso de no disponer de mucho tiempo, es importante que lo haga saber para agendar otro espacio de ser necesario.

Amabilidad. Como dice el adagio, “lo cortés no quita lo valiente”. Es importante evidenciar calma, paciencia y buena actitud, para que la comunicación fluya lo mejor posible.

Contundencia. Centre las ideas principales y divúlguelas de forma corta y certera. Asegúrese de que no han quedado dudas o ambigüedades en el discurso.

Asertividad. Comunique y defienda sus propios derechos e ideas de manera adecuada y respetando las de los demás.

Pensemos:

De acuerdo con lo reflexionado:

- ¿Qué acciones o situaciones similares se han presentado en la institución que lideras?
- ¿Cómo ha manejado estas situaciones y qué impacto han tenido?

De las recomendaciones sugeridas:

- ¿Cuáles cree se pueden implementar en su institución y cómo lo haría?



GESTIÓN DEL TIEMPO

Justo a tiempo: no hay tiempo que perder. Una limitante en el ambiente escolar es el factor tiempo, resulta muy escaso para todas las acciones que se quieren ejecutar, pero hay dinámicas que pueden empeorar esta dificultad, como por ejemplo el inicio tardío de las reuniones y eventos escolares, situaciones que se dan porque no todos los miembros son puntuales para estar disponibles. Crear la cultura de iniciar a la hora precisa que se cita y terminar la actividad a la hora prevista, ayudan a optimizar el uso racional del tiempo.

Cortico pero sustancioso: mejoremos lo anecdótico. También resulta imperioso establecer reglas en el manejo del tiempo, especialmente en las reuniones o comités. Se debe propender por no repetir aportes ya realizados por otro miembro, no recurrir a las anécdotas relacionadas o no con el tema, limitar el derecho a réplica y la reiteración en el uso de la palabra; todo lo anterior conlleva a que las reuniones fluyan y se llegue a acuerdos y conclusiones más rápido.

Las 5 S del tiempo: "Seiri" (cada tema en su momento), "Seiton" (prioricemos), "Seiso" (sin tiempo para lo poco útil), "Seiketsu" (contextualicemos con lo acordado previamente) y "Shitsuke" (siempre podemos mejorar)

Es común en los ambientes educativos incurrir en vicios que distraen el objetivo de las reuniones y que perjudican el avance de la productividad de estas, para ello se apropia la estrategia de las 5S japonesa al manejo del tiempo en las reuniones. Veámoslo.

- **"Seiri" (cada tema en su momento)** Es importante garantizar que en la reunión se limite la discusión a lo que específicamente fue convocada, por ejemplo, no se pueden abordar situaciones convivenciales cuando el asunto está direccionado específicamente al desempeño académico
- **"Seiton" (prioricemos)** Priorizar la importancia de los temas, para de esta manera abordarlos, resulta beneficioso para responder oportunamente a las situaciones que se desean tratar; de esta manera se desmonta paulatinamente la tendencia de que lo coyuntural desplace a lo verdaderamente importante.
- **"Seiso" (sin tiempo para lo poco útil)** Es indispensable eliminar de las reuniones todos los temas que no aporten al objetivo a tratar, o que no sean pertinentes en la discusión; no hacerlo solo dilata las discusiones y las posteriores conclusiones.

- **“Seiketsu” (contextualicemos con lo acordado previamente)** Llevar seguimiento a lo acordado y sistematizarlo evita retomar discusiones ya dadas y reprocesos que pueden confundir a la comunidad y dilatar las reuniones.
- **“Shitsuke” (siempre podemos mejorar).** Se deben interiorizar los procesos y tener disposición de mejora continua, apoyada en los seguimientos y evaluaciones; esto permitirá a futuro desechar lo poco útil, mejorar lo que presenta dificultades y consolidar lo que es una fortaleza para la organización, dejando vía libre a proyectar nuevas acciones.

Presencia plena: justo aquí y ahora, sin distracciones.

Es imperioso establecer una rigurosidad en el respeto a los miembros de un equipo o comité, exigiendo dedicación completa y concentración en las discusiones de los temas a tratar; realizar una actividad diferente a la convocada, incide en la no celeridad de las discusiones y decisiones. Restringir el uso de dispositivos y las conversaciones simultáneas se convierten en prioridad por parte de los moderadores de los equipos o comités.

El PHVA del tiempo: nada al azar. Planear, Hacer, Valorar y Actuar son componentes ineludibles en la planeación. Resultan útiles en la distribución del tiempo para los eventos y reuniones de equipos. Por ejemplo, el alistamiento de los materiales y programar la logística de un evento servirá para aprovechar el tiempo disponible en los asuntos que se deben resolver.

Pensemos:

De acuerdo con lo reflexionado:

- ¿Qué acciones o situaciones similares se han presentado en la institución que lideras?
- ¿Cómo ha manejado estas situaciones y qué impacto han tenido?

De las recomendaciones sugeridas:

- ¿Cuáles cree se pueden implementar en su institución y cómo lo haría?

Referencias

- De la Torre, J., Aragón, J., Aguilera, J. (2008) La relación entre la heterogeneidad de los equipos de trabajo y su rendimiento: revisión y propuestas. En N. Pindado (Ed.), *Estableciendo puentes en una economía global*. Vol. 2, pp. 14. Editorial: Universidad de Salamanca.
- Waida, M. (14 de marzo de 2022) Gestión de recursos limitados para proyectos en grandes empresas. Wrike blog. <https://www.wrike.com/es/blog/gestionar-recursos-limitados-para-proyectos-en-grandes-empresas/>
- Sucari, W., & Quispe, J. (2019). Trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en educación secundaria. *Revista Innova Educación*, 1(2), 156-171.
- Antúñez, S., & Sallán, J. G. (1996). *La organización escolar: práctica y fundamentos*. Graó.
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J., & Martínez-Garrido, C. (2014). Factores de ineficacia escolar. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(1), 103-118.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico*. Chía, Cundinamarca: Universidad de La Sabana
- Bourges, S. (febrero 14 de 2020). Si quiere que algo no funcione cree un comité. Blog Ventanilla Única, Como sobrevivir a la burocracia. Tomado de <http://burocratarenegado.blogspot.com/2008/03/si-quieres-que-algo-no-funcione-crea-un.html>.
- Juliá, J. M. (2021). *Simplifica: No te compliques la vida: busca la simplicidad en el empresa y en el trabajo*. Libros de Cabecera.
- Bugueño, X., & Barros, C. (2008). *Formación de equipos de trabajo colaborativo*.
- Ambrosio, A. (2016). *Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, empatía y sinergia*.
- Arceo, A. M. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. *Notas para un campo en construcción. Sinéctica, revista electrónica de educación*, (32), 1-21.
- Pérez, O. G. B., & Pino, J. W. F. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación médica*, 19(1), 51-55.
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39.

- Flores Caicedo, J. C. (2010). La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en Instituciones de educación superior. *Revista de investigación*, 34(71), 11-31.
- Grande, M., Cañón, R., & Cantón, I. (2016). Tecnologías de la información y la comunicación: evolución del concepto y características. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, (6), 218-230.
- Alonso, L., Camio, E., Noble, L., & Saraiva, I. (2014). Intersección entre la alfabetización en información y las políticas públicas educativas: Formando una ciudadanía crítica y autónoma en el manejo de la información (Doctoral dissertation, Universidad de la República).
- Barrio del Campo, J. A. D., & Salcines Talledo, I. (2012). Características de la comunicación entre los adolescentes y su familia. *Revista INFAD*.
- Álvarez de Arcaya Ajuria, H. (2004). Influencias de la comunicación no verbal en los estilos de enseñanza y en los estilos de aprendizaje. *Revista de educación*.
- Mayorca, V. M., Camacho, M. C., Trujillo, E. R., & Artunduaga, L. C. (2009). Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar. *Psicogente*, 12(21), 78-95.
- Rodríguez, S. M. V. (2007). Estrategia logística del justo a tiempo para crear ventajas competitivas en las organizaciones. *Prospectiva*, 5(1), 78-81.
- Reyes, J. V., Aguilar-Sánchez, L. A., Hernández-Valencia, J. L., & Mejías-Acosta, A. (2017). La Metodología 5S como estrategia para la mejora continua en industrias del Ecuador y su impacto en la Seguridad y Salud Laboral. *Polo del conocimiento*, 2(7), 1040-1059.
- Asmal, K. N., Coronel, T. C., Bravo, V. N., & de Pedagogía, M. (2021). Estrategias de atención plena para docentes: Mindfulness en el aula. Desafíos de la formación inicial y permanente de docentes para el desarrollo sostenible. *Retos de la educación ante la agenda 2030*.
- Anaya, A. M., & Espinosa, J. (2017). Enseñanza de 5's y PHVA mediante métodos lúdicos. *INVESTIGACIÓN FORMATIVA EN INGENIERÍA*, 201.

Capítulo 3

DIRECTIVO, SUJETO POLÍTICO TRANSFORMADOR RETOS Y DESAFÍOS PARA EL DIRECTIVO DOCENTE EN EL ENTORNO LATINOAMERICANO

Por Mgtr. Hernando Martínez Niño¹⁰

Al abordar la discusión sobre el devenir educativo se manifiesta una tendencia provocativa a entender la incidencia que han tenido las fuerzas económicas y corporativas sobre las políticas trazadas para el desarrollo educativo durante los últimos años. La economía no solo busca gobernar el mercado sino la vida en sociedad, negando las problemáticas sociales, que por cierto son fuente de análisis para la propuesta de los proyectos educativos. En ese contexto, la educación no es valorada como un bien público, debido a que, si desde sus bases deslumbra promover su función emancipadora al preocuparse por cambiar consciencias y persuadir o generar identidades, se vuelve un inconveniente para algunos sectores de poder o tomadores de decisiones en la sociedad.

El panorama de la educación en Latinoamérica, con una sociedad tan compleja y llena de brechas sociales en este momento, presenta una oportunidad apropiada para generar consciencias dentro de un panorama de fuerzas políticas desarrolladoras y contrapuestas; que dejan e impulsan al maestro hacia retos en su deber ser y en la búsqueda de la verdad en medio de la incertidumbre, lo que da mayor razón a trascender de la cuestión educativa y denunciar las opresiones a las que se está sometido en estos países.

¹⁰Directivo Docente Rector. Licenciado en electrónica. Magister en tecnología educativa y medios innovadores.

Escrito en dialogo de pares con Lenny Mora, directivo docente.

Entonces, la pedagogía debe ser visualizada en términos que vayan más allá de un instrumento para enseñar un conocimiento específico o especializado, es decir, esta puede orientarse a comprender amplias posibilidades políticas en el ámbito más amplio de la esfera pública, los numerosos espacios sociales que aborda y los dispositivos culturales que ofrece; como también lo plantea Giroux (2013) y (2019) desde una construcción de pedagogía crítica como una herramienta poderosa para la intervención social, el aprendizaje crítico, la resistencia política desde proyectos, el impulso de perspectivas éticas y la construcción de escenarios culturales.

En concordancia, los proyectos educativos responden a las necesidades sociales de su territorio, cuyo diseño y dirección recae sobre los directivos docentes, y se mantiene en constante construcción con apoyo del equipo docente; por consiguiente, los directivos docentes tienen un rol como intelectuales de la educación al ser promotores de un proceso de formación humana y de deconstrucción de la vida cotidiana de la sociedad (López Garcés, 2011); ya que su espacio de acción es la comunidad educativa y los lugares adyacentes a esta.

Por tanto, los directivos docentes deben mostrar la educación como un proyecto de liberación, ser lectores críticos de sus comunidades de las que sus estudiantes forman parte y desde su conciencia social proponer un proyecto teórico-práctico en búsqueda de justicia social, poniendo la educación como discurso principal para la discusión de la participación social, la democracia y la justicia.



PEDAGOGÍA CRÍTICA, UN INSTRUMENTO DE LUCHA EN TÉRMINOS SOCIALES

El directivo docente en su subjetividad como sujeto político, desde su sentido de subjetivación del ser y hacerse maestro, ejerce su autorreflexión y reflexión sobre la acción política y social a diario como líder y gestor del sistema educativo (Mora Rivas, Forero Sandoval, & Pérez Pérez, 2019) (Barahona, Fonseca, Molina, Martínez, 2021)¹³. La educación se presenta como una lucha para establecer qué tipo de futuro queremos para los jóvenes y permite crear narrativas para ampliar sus perspectivas sobre el mundo y la relación con los otros y consigo mismo. Elementos como: ideología, cultura, poder, autoridad son objeto de análisis por parte de la educación.

El asumir la educación en los términos descritos lleva a pensar la posibilidad de desarrollo social desde la pedagogía crítica como una herramienta de lucha en términos sociales, dándole cabida a una forma más amplia que solamente al ámbito académico en noción del método; por ende, al directivo docente le corresponde poner en discusión las posibilidades políticas de la pedagogía como un poderoso instrumento para el aprendizaje crítico y la resistencia política.

Para Pérez *et al.* (2017) Paulo Freire, uno de los grandes educadores latinoamericanos del siglo XX en su categoría de Pedagogía del oprimido, planteó el carácter político del problema educativo y la acción educativa como una pedagogía liberadora enfocada en la comprensión de la realidad, la búsqueda de la libertad del oprimido, la denuncia de las injusticias y la acción participativa en la construcción del mundo, que no puede orientarse hacia la comprensión de datos tecnocráticos y la dominación de la sociedad. En este sentido, la pedagogía del oprimido busca la concientización al oprimido a través de la educación y alfabetizar con una aproximación crítica a la realidad, realidad latinoamericana donde cada día se recorta la inversión social y se privilegian las inversiones multinacionales y los modelos económicos de la economía de la oferta y el neoliberalismo (Ocampo, 2008).

¹³Martínez, N., Molina, J. y Barahona, J. Identidad del Directivo Docente. En: Caminando en la ruta sentipensante: configuración de experiencias pedagógicas nivel en desarrollo. IDEP (2021)

Según Ocampo (2008) y Pérez *et al.* (2017), en Brasil Paulo Freire fue ideólogo del movimiento de alfabetización desarrollando plena consciencia de los problemas del país, fue apresado inicialmente y luego desterrado, dando oportunidad de extender sus teorías a otros países, como Chile y México. Varios países en condición de pobreza (con muchos problemas sociales) recibieron sus asesorías educativas y adaptaron el Método Freire para solucionar el problema de la alfabetización de las grandes masas, afirmando así sus teorías educativas sobre la pedagogía del oprimido (Ocampo, 2008).

Este ejemplo, deja las inquietudes sobre la responsabilidad de dirección de un proyecto educativo, si se quiere para desarrollar estudiantes “que les niega la capacidad de agencia y vacía a la política de todo significado” como dice Freire, o para que sean alfabetizados y dispuestos a tomar riesgos, a ser partícipes de una democracia, críticamente con nuevas propuestas, que tomen sus propias decisiones y opciones políticas.

En el actual contexto latinoamericano y colombiano, la pedagogía crítica tiene un rol fundamental para la superación de la desigualdad y la exclusión del oprimido, la reivindicación y dignificación de la labor docente y la identidad del directivo docente al ser gestores del rescate del valor ético y político en la práctica pedagógica para la educación formal y todos los escenarios socioculturales en donde se desarrollen procesos de transformación de las personas y su realidad social.



¿PERO QUÉ PERFIL DE DIRECTIVO DOCENTE SE REQUIERE PARA ENFRENTAR ESTOS RETOS?

En la actualidad se requiere un directivo docente con conciencia social, con capacidad de fundamentar sus actos en un proyecto teórico, que dé respuesta a la realidad y busque la justicia social. Ese directivo debe reconocer la realidad de la comunidad de las que sus estudiantes forman parte y sus historias, que comprenda las relaciones que debe establecer el docente de aula con los padres de familia; además, debe tener alternativas pedagógicas y ser capaz de trabajar colectivamente junto a otros dentro y fuera de la escuela.

El directivo docente se constituye como sujeto político, en tanto contrasta los objetivos de la política pública con la amplia visión de su territorio y del contexto educativo del país, logrando potenciar en la escuela unas capacidades en su comunidad para asumir posturas críticas en defensa de lo público y participar activamente en la toma de decisiones; en suma, es un sujeto con capacidad de acción política. El directivo docente no es solo una persona que busca el mejoramiento de una práctica educativa sino que además es un líder que a partir de la educación y la transformación cultural fomenta el desarrollo local de las comunidades, como lo expresa la maestra María Cristina Martínez¹⁴.

En la investigación de Barahona y otros¹⁵, se desarrolla la Identidad del DiD desde las preguntas: ¿Quién es? ¿Cómo lo definen los otros? ¿Qué campo de acción tiene la escuela? ¿Cómo es su praxis? El reconocimiento del DiD se da porque posee o porque permite a partir de una reflexión de la sociedad la transformación y desarrollo del ser humano.

El DiD se define, a su vez, como un sujeto político transformador de la sociedad, que tiene la capacidad de leer escenarios y diseñar estrategias en su territorio. Es un constructor de realidades y generador de propuestas pedagógicas acordes con las necesidades que sobrepasa la escuela, incluso impacta la vida de los padres de familia.

¹⁴ La figura del maestro como sujeto político el lugar de los colectivos y redes pedagógicas en su agenciamiento.

¹⁵ Identidad del Directivo docente. Barahona y otros.

Por su parte, la implementación de la ley 115 de febrero de 1994 determinó la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes, que se desarrolla en un territorio mediante los proyectos educativos institucionales (P.E.I.).

Los P.E.I. expresan la forma como se han decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio. Estos deben responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país; además, deben concretos, factibles y evaluables. Esto lo que dice la ley. No obstante, la acción pedagógica y transformadora del directivo va más allá de un grupo de reglas. Su rol permite realizar intervenciones de cambios desde el contexto, con detallada lectura de la realidad actual de su comunidad y su país, para incorporarla en los currículos, lo cual se constituye como un ejercicio de transformación y gestión educativa apropiada. Esto, claro está, se produce naturalmente cuando el directivo desarrolla la sensibilidad social a partir de la observación y vivencia de las necesidades de la comunidad.

Para desarrollar el perfil propuesto, es necesario acudir a escenarios de desarrollo de capacidades, siendo los colectivos de maestros los escenarios potencialmente constituyentes para la configuración del sujeto político. En tanto, las redes aparecen como organizaciones autónomas y singulares de construir lo colectivo, desde intereses comunes por la reflexión y transformación pedagógica, donde sus participantes se reconocen como sujetos de saber capaces de realizar transformación cultural y social.

JUEGO DE TENSIONES ENTRE SABER Y PODER

Es una realidad que al directivo docente le surgen dificultades para articular las visiones gubernamentales que hacen de la política un horizonte a seguir (Rivas, 2004) (Freire, 1975) (Popkewitz, 2000). En la práctica, la desarticulación pone en riesgo la educación como derecho y campo de resignificación de la cultura. Sumado a lo anterior, la Organización de Estados Iberoamericanos indica que entre las dificultades de la gestión educativa se encuentran la formación de estructuras rígidas impuestas a poblaciones diversas y heterogéneas, y la falta de una cultura del liderazgo que potencie el trabajo adaptativo entre docentes y directivos docentes.

Dicha visión está ampliamente desarrollada en nuestro contexto por el maestro Edgar Fernández en su texto "Gestión política de la educación: el atolladero del saber y el poder". Allí plantea, cómo en la modernidad, el saber se institucionaliza como práctica social y discursiva que potencia el ejercicio del poder, ya que facilita el arte de gobernar. Es así como el sujeto se constituye como el centro de conocimiento, de ahí que surja el concepto de población como parámetro aritmético, analítico y estadista que muestra el poderío del soberano.

Fernández señala que la población es un problema que debe ser comprendido en el marco de la intervención estatal y que la dominación se transforma en un saber con el que, paulatinamente, se gestionan las vidas de quienes habitan un territorio. Así pues, se constituyen unas técnicas del poder donde la población es contenida en el saber que la domina, ya sea como fuerza trabajadora (capacidad de producción, ejército de obreros) riesgo demográfico (equilibrio entre crecimiento y recursos que se disponen).

En la actualidad saber y poder son las dos caras de la misma moneda. La gestión política de la educación¹⁶ es la manifestación contemporánea que encierra dicha tensión en la forma de una epistemología social, puesto que involucra unos conocimientos prácticos, instituciones sociales, prácticas discursivas y trayectorias históricas con las que se afirman y reconstituyen los sentidos del humano.

¹⁶ En el campo educativo la gestión significa la apropiación de una serie de conocimientos y procedimientos para llevar a cabo el conjunto de tareas requeridas para la consecución de los fines de la educación.

¿CÓMO MANEJA EL DIRECTIVO DOCENTE LA GESTIÓN POLÍTICA?

Según las políticas, la acción del directivo educativo debe responder a posicionar la educación en un lugar fundamental para el bienestar económico, social y político de su comunidad, sin embargo, las estrategias gubernamentales pretenden fortalecer su ejecución, ante premisas sustentadas desde las pregonadas pruebas internacionales y otros, que demuestran la debilidad estructural. En consecuencia, los autores de políticas públicas hacen requerimientos a las demandas de calidad y equidad educativa.

Especialmente, en países de América Latina y el Caribe, con todas las limitaciones de su contexto por los problemas comunes que los afectan, se vienen proclamando estrategias de calidad y equidad educativa. Sin embargo, tal vez las estrategias deben ir más allá de la gestión y pensar en la modificación del sistema educativo (Borden)¹⁷, centrado en aprendizaje de calidad para niños y jóvenes. Por lo tanto, se requiere un nuevo significado de los términos "autonomía" y "participación", que permitan asumir responsabilidades compartidas a las misiones que se le suman a la escuela día a día.

Finalmente, las estrategias de capacitación y formación profesional de los directivos docentes, pensadas en las nuevas capacidades profesionales (Schettini & Pozner, 2001) que den respuesta a la transformación de la gestión educativa, deberían orientarse también a la formación del espíritu humano.

¹⁷ Directores de Escuela en América Latina y el Caribe: ¿Líderes del Cambio ó Sujetos a Cambio? Allison M. Borden.

¿POR QUÉ DEBE CAMBIAR LA FUNCIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE?

En la actualidad, profesores, padres de familia, directores y comunidad están replanteando los principios y objetivos de las escuelas; gozan de mayor autonomía y capacidad para tomar decisiones pertinentes sobre los P.E.I. Del mismo modo, cada vez más, a los directivos se les permite liderar los esfuerzos de mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, a pesar de las distintas posiciones que existen en la comunidad educativa, algo que en sí mismo debe verse como una cualidad puesto que enriquece el intercambio cultural. No obstante, la importancia de su figura radica en su capacidad (conocimientos, habilidades, destrezas, equilibrio emocional, etc.) para saber en qué momento deben aplicar los cambios en las estructuras que poseen las organizaciones. Para esto, se requiere de su flexibilidad y capacidad de articulación.

A pesar de la falta de reconocimiento para el directivo docente de parte de quienes diseñan las políticas, este es quien mantiene firme el timonel de su comunidad para lograr los objetivos educativos trazados, en una verdadera lucha contra funcionarios ministeriales que desde un escritorio dictan normas que desconocen tanto la diversidad como los verdaderos objetivos de la educación, solo por satisfacer intereses individuales. Esta situación al directivo docente le representa una constante tensión entre su función de liderazgo y su función de administrador educativo. Así es como *¡la escuela se vuelve el escenario para todas las transformaciones sociales!*

Borden, en su estudio,¹⁸ determina cómo los programas o proyectos para el mejoramiento de la educación a nivel latinoamericano, definen la función y responsabilidades de los directores de escuela, más que las estrategias integrales de reforma al sistema educativo. Pero también alude cómo quienes desempeñan este rol pueden ser relegados, por ejemplo, con el simple cambio de un gobierno, por lo cual no hay garantías plenas. Esto, además, genera conflictos sociales con estudiantes, padres y docentes por el desajuste funcional al cambio de planes y programas por parte del Estado.

¹⁸ Directores de Escuela en América Latina y el Caribe: ¿Líderes del Cambio o Sujetos a Cambio? Allison M. Borden.



ENTRE LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL LIDERAZGO

La llamada autonomía y participación ampliada en la escuela pone en dualidad al directivo docente, por la dimensión administrativa de la gestión escolar y el liderazgo para decidir sobre los cambios positivos de la organización escolar, la pertinencia de los programas y la conveniencia de lineamientos expresos por nivel central. Este es el atolladero de la gestión política que ejerce el directivo, debido a que del nivel central le llegan directrices con el compromiso de su cumplimiento y correcta ejecución. La función del directivo es administrar su organización de manera ética y desempeñarse como líder, y en ningún momento abandonar su perspectiva pedagógica integral del acto educativo.

El directivo es un sujeto político con capacidad de determinar en su gestión la importancia de las políticas públicas en beneficio de su comunidad, razón por la cual ejerce el rol de administración y liderazgo. Es, asimismo, el candidato más idóneo para ejercer ambas funciones, por la comprensión del territorio de su comunidad y la experiencia pedagógica del acto educativo. (Achilles et al., 1999, p. 29) dijo que será exitoso aquel que “ejerza ambas funciones armónicamente y logre mejorar el programa de estudios, la enseñanza y otros elementos escolares esenciales”. De paso, el autor niega la opción de tener administradores educativos sin conocimiento pedagógico, ya que la carrera docente es la que posibilita experiencias significativas para tener la mirada excelsa del acto educativo, sus condiciones y variables relevantes. Es importante analizar si en Colombia se reconocen a los directivos docentes como líderes y administradores; si cuentan con la suficiente capacitación técnica; si comprenden cuál es la importancia de su función dual; si cuentan con el apoyo suficiente para poder encabezar el proceso de cambio en sus escuelas.

En el estudio de Izan Oplatka¹⁹, se indica que América Latina abarca a veinte repúblicas del hemisferio occidental que antiguamente se encontraban bajo el dominio colonial de naciones latinas de Europa occidental (España, Portugal y Francia) y que la mayoría de los estados latinoamericanos tienen algunos rasgos en común que les confieren su carácter distintivo (BLACKMORE, 1966). Históricamente, las experiencias coloniales semejantes dejaron a estos países una herencia europea, una lengua dominante (el español), una religión común (la católica romana) y problemas económicos similares. Una de las características

¹⁹ Profesor de Administración y Liderazgo Educativo en la Escuela de Educación de la Universidad de Tel Aviv, Israel y jefe del Departamento de Política y Gestión Educativa.

²⁰ El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. Publicado originalmente en WEINSTEIN, José (Ed.). Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, Cedle, 2016, p. 253_276. Izhar Oplatka

más destacadas de América Latina es el contraste entre tradición y modernidad, al interior de cada país de la región, subsisten enormes desigualdades (GWYNNE; KAY, 2004). Por su parte, Escobar (2010) señala que durante el último tercio del siglo XX, surgieron movimientos sociales sin precedentes en toda América Latina (YASHAR, 2005).

La investigación sobre el liderazgo escolar (Oplatka)²⁰ es exigua en América Latina, algunos estudios nos brindan información acerca de las tareas, el perfil y el entorno laboral de los líderes educativos, los directores enfrentan una multiplicidad de funciones, generalmente más de veinte (Weinstein; Hernández, 2016) desde gestionar los recursos hasta demandas sociales del plan nacional de desarrollo y con los temas administrativos de la secretaría de educación pública. A su vez, (Torres-Arcadia et al., 2015) hallaron que en prácticamente todos los países latinoamericanos (con la excepción de Argentina), los sistemas escolares han renovado su proceso de reclutamiento asegurando que los directores tengan destrezas y criterios técnicos, para lo cual se requirió de la constitución de jurados o comités locales en el proceso de selección.

En la mayoría de los sistemas educativos latinoamericanos no existe una capacitación formal para directores y a los candidatos no se les exige una preparación formal para asumir el cargo, caso Brasil (Mariano et al., 2015) y caso mexicano (Torres-Arcadia et al., 2015). La política educativa centralizada y las estructuras jerárquicas en muchos países latinoamericanos parecen haber llevado a los rectores a adoptar funciones administrativas más que docentes (las que están bajo la estrecha supervisión de las autoridades educativas). Así, es difícil que se incluya el acompañamiento de aula y la retroalimentación, la evaluación del desempeño docente o participación en la formación profesional de los docentes.

Izán plantea cuatro desafíos²¹ para los estudiosos de la gestión educativa de los directores latinoamericanos, que aquí se expresan exactamente por su pertinencia:

- 1.** Los investigadores en gestión educativa que viven y trabajan en América Latina debieran desarrollar programas de investigación y una base de conocimientos que sean compatibles con lo que se respeta y considera "efectivo"

²¹ Revista Eletrônica de Educação, v. 13, n. 1, p. 196-210, jan./abr. 2019. ISSN 1982-7199 | DOI: <http://dx.doi.org/10.14244/198271993072> El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina.

en la cultura y la tradición latinoamericana, y rechazar ideologías foráneas y soluciones importadas. una base de conocimientos en gestión educativa enraizada en las narrativas históricas locales y en los contextos sociales.

- 2.** Los académicos de la gestión educativa en Latinoamérica reflexionarán acerca de la relevancia del "liderazgo docente" en la mejora del liderazgo escolar en las sociedades latinoamericanas, ya que dicho modelo está ausente entre los directores de esta región (ANDERSON, 2008).
- 3.** Los investigadores latinoamericanos en gestión administrativa pueden enriquecer nuestra comprensión del liderazgo en pos de la justicia social desde una perspectiva histórica y social, propia de América Latina. Igualmente, pueden también contribuir a esclarecer los efectos de los movimientos sociales en el liderazgo educativo, en general, y en su compromiso con la equidad, igualdad y justicia.
- 4.** Los académicos latinoamericanos en gestión educativa tienen que generar estudios críticos sobre las expectativas normativas de los directores que se basan exclusivamente en nociones europeas y estudios críticos sobre las formas tradicionales de liderazgo educativo prevalecientes en muchos sistemas educativos y que obstaculizan la mejora escolar y la efectividad (por ejemplo, el nepotismo, la corrupción, las consideraciones políticas).

Estos retos refuerzan la idea de promover el fortalecimiento de los colectivos de directivos docentes, ojalá surja una comunidad nacional y latinoamericana de académicos frente a la gestión educativa y que pueda constituirse un ámbito de indagación y un lenguaje especializado o discurso.

Varios de los referentes teóricos de la educación en América Latina y consecuentemente las propuestas de actualización y formación en liderazgo escolar han sido por lo general importados de las naciones anglo-norteamericanas, sin tener en cuenta las condiciones propias, los problemas de la región, la centralización imperante y las formas autóctonas de liderazgo.

Es hora de rescatar la identidad del directivo docente que se desarrolla en el entorno latinoamericano, desde la voz de los protagonistas, los directivos docentes maestros, seres humanos, transformadores sociales desde el saber hacer- ser directivos escolares.

Referencias

- Achilles, C. M., Keedy, J. L., & High, R. M. (1999). The workday world of the principal: How principals get things done. In L. W. Hughes (Ed.), *The principal as leader* (Second Edition ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bernal agudo, J.L.(1997). El equipo directivo de los centros de primaria de Zaragoza (tesis de ph D) Universidad de Zaragoza.
- Duarte, J. (2003). *Educación pública y clientelismo en Colombia*. Medellín. Universidad de Antioquia.
- JAQUETTE, J.S. *The women's movement in Latin America: Feminist and the transition to democracy*. Boulder: Westview Press, 1991.
- Mariano, S.R.H.; Costa E Silva, F.; Moraes, J. Brazil: Leadership in Brazil. In: H. ARLESTIG, C. DAY & O. JOHANSSON (eds.), *A decade of research on school principals: Cases from 24 countries*. Heidelberg: Springer, 2015, pp. 445-470.
- Martínez, N., Molina, J. y Barahona, J. Identidad del Directivo Docente. En: *Caminando en la ruta sentipensante: configuración de experiencias pedagógicas nivel en desarrollo*. IDEP (2021).
- TORRES-ARCADIA, C.; RUIZ-CANTISANI, I.; GARCIA-GARDUNO, J.M. Mexico: Research on principals of public schools in Mexico. In: H. ARLESTIG, C. DAY & O. JOHANSSON (eds.), *A decade of research on school principals: Cases from 24 countries*. Heidelberg: Springer, 2015, pp. 483-502.
- WEINSTEIN, J.; HERNÁNDEZ, M. Birth pains: emerging school leadership policies in eight school systems of Latin America. *International Journal of Leadership in Education*, 19(3), 2016, pp. 241-263.



COLECCIÓN
SABER **PEDAGÓGICO**



COLECCIÓN
SABER **PEDAGÓGICO**

