

# El liderazgo pedagógico y el oficio del rector



Foto tomada de Flickr: Kevin Dooley

## LLEVAR LA NAVE A BUEN PUERTO

En una memorable jornada de trabajo con rectores de los colegios oficiales de la ciudad de Pasto, pensamos que una metáfora muy ilustrativa de lo que podría ser un camino para comprender el rol de los rectores es la del capitán de barco. Él tiene que aventurarse en el océano inmenso e incierto con una tripulación que generalmente no ha elegido, en una nave que debe cumplir con un itinerario, en un cierto tiempo y bajo condiciones muchas veces impredecibles. La responsabilidad que se le encomienda es la de transportar de un lugar a otro a un grupo de personas, con seguridad, durante un trayecto de varios días o semanas.

Cabría entonces preguntarse por las características de quien debe guiar el viaje. En las novelas románticas de los veleros mercantes del siglo XVIII se acuñó la descripción de los grandes capitanes de bergantines, galeones, navíos y fragatas como “lobos de mar”. Todos ellos, fueran civiles dedicados a garantizar el comercio entre Europa y las colonias, militares que

transportaban ejércitos y conquistadores o piratas que infestaban los mares en busca de tesoros, tenían en común su capacidad de descifrar los vientos, leer las estrellas, coordinar el trabajo de sus tripulaciones, sortear las tormentas, asegurar el buen estado de sus buques en medio de los imprevistos y mantener el rumbo a lo largo de semanas. Por eso, cuando partían se les deseaba “buen viento y buena mar”. Necesitaban dos cosas fundamentales: conocimiento y liderazgo. Además de buena suerte.

No hay duda de que el liderazgo, que es esa particular capacidad de combinar la admiración con la autoridad, era la condición fundamental para ofrecer seguridad a un puñado de gente que se lanzaba a la inmensidad del océano sin más apoyo que el de una frágil embarcación y un jefe. Pero la seguridad que ofrecía un capitán de estos no aparecía de buenas a primeras, ni venía por el simple hecho de que un rey o reina lo pusiera allí. Tampoco se lograba a partir de un manual de funciones o de un curso de capacitación de unos meses.

Para conseguir el respeto de quienes le confiaban su vida en mundos desconocidos, el capitán requería de extraordinarias cualidades que sólo se adquieren con la experiencia y el conocimiento. Muchos de estos hombres habían iniciado su vida en el mar desde niños, haciendo desde los oficios más pequeños hasta los que requerían mayor destreza. En su momento habían pasado por la cocina y la limpieza, habían aprendido a trepar mástiles, a atar cabos, reparar cascos, enfrentar tormentas, asegurar la carga, leer los mapas, calcular distancias y dirimir pleitos. De esta manera, cuando llegaban al mando conocían muchos secretos de la navegación, habían adquirido experiencia en el manejo de las dificultades, habían visto actuar a otros capitanes, se sentían seguros de sí mismos y tenían completa claridad sobre sus limitaciones y fragilidades ante las terribles y poderosas fuerzas de la naturaleza.

Desde luego la historia de los naufragios es enorme, porque muchos no tuvieron éxito en su tarea, tuvieron la mala suerte de enfrentarse a condiciones demasiado adversas o los capitanes no estuvieron a la altura de las circunstancias. Durante siglos el mar se tragó miles de vidas humanas e incontables riquezas.

Es cierto que los grandes buques de hoy tienen una complejidad impensable: disponen de máquinas que requieren de operadores expertos, sistemas de orientación guiados por radares y satélites y sistemas de comunicaciones que les permiten estar en contacto con los puertos. También sus tripulaciones cuentan con ingenieros y técnicos preparados en universidades y centros de entrenamiento especializados. Si bien estas ayudas simplifican algunas prácticas, hay otras condiciones que hacen la tarea muchísimo más compleja,

pues un capitán no puede conocer con detalle cada uno de los sistemas mecánicos y electrónicos de los cuales depende la buena marcha de la nave.

Las tripulaciones son numerosas y existen muchos niveles de mando, la alimentación y las provisiones se hacen complejas, las regulaciones portuarias y los conflictos entre naciones implican nuevas dificultades, la movilización de ciertas mercancías representa riesgos terribles, no solo para los barcos, sino para el medio ambiente y para la población del planeta, los conflictos humanos se multiplican... y, además, el mar sigue siendo inmenso y la adversidad de la naturaleza puede hacer de uno de estos monstruos de la ingeniería una frágil cáscara de nuez impotente para sortear una tormenta, un tsunami o un iceberg como el que hundió al Titanic.

Pero la pregunta sobre el mando sigue vigente: ¿Podría entregarse la conducción de un buque a cualquier profesional recién egresado de una maestría universitaria?; ¿existirá un curso de capacitación que garantice que con el título universitario se puede uno lanzar con 30.000 toneladas de petróleo al Mar del Norte?; ¿bastarán un par de años de experiencia profesional para comandar un crucero con tres mil turistas y más de quinientos tripulantes?

Podríamos concluir, por ahora, que la única manera de asegurar que el transporte marítimo del mundo funcione es contando con los mejores capitanes. Ellos, al final, son los responsables de lo que ocurra entre el momento de la partida hasta la llegada a su destino. Nadie está por encima de ellos en las decisiones que dan seguridad al trayecto. Desde luego, tienen jefes, están sujetos a reglamentaciones, pueden recibir apoyo de tierra y, eventualmente, pueden recibir instrucciones que les obliguen a cambiar de rumbo por diversas razones, pero aun así son ellos quienes determinan la maniobra, quienes comandan la tripulación y quienes se entienden con las autoridades.

Los grandes y pequeños buques que llevan a los seres humanos desde los puertos de la primera infancia hasta las playas de la vida adulta son los colegios. Y quienes guían ese viaje de diez a doce años son los rectores de los colegios. Es claro que la vida humana, la multitud de vidas humanas que se encomiendan a su cuidado están sujetas a una inmensa incertidumbre. Nunca sabremos lo suficiente sobre corrientes y tempestades, siempre será difícil acomodarnos en ciertos momentos de zozobra, es imposible prevenir todos los accidentes o aprovechar todas las oportunidades, pero aun así es inevitable hacer el camino y, para ello, se requieren grandes líderes capaces de descifrar los signos del tiempo, las condiciones de la naturaleza humana, las posibilidades del conocimiento.

Desde luego, los colegios están sujetos a normas, existen manuales de funciones para sus directivos y maestros, hay procedimientos y protocolos, pero nada de eso sustituye la responsabilidad suprema de llevar el buque a puerto seguro. Si a los rectores se los reduce a obedecer órdenes de fuera, se prescinde de su conocimiento y su experiencia, se los condena a ser tramitadores de papeles y llenadores de formularios, y la travesía de la infancia a la madurez será un transcurso sin guías y sin responsables. Si no está ese capitán, en quien se confía los motines, los desórdenes serán frecuentes y el riesgo de naufragio aumentará peligrosamente.

#### LA COMPRENSIÓN DEL OFICIO.

El quehacer diario del trabajo dista mucho de los preceptos teóricos que fundamentan la realización de múltiples actividades complejas, básicas en el desarrollo social y productivo de las personas y las instituciones. La forma como se hacen las cosas, el conjunto de destrezas requeridas, las rutinas, la organización de tiempos y procedimientos, la naturaleza de las relaciones interpersonales requeridas, los conocimientos que guían la acción, la complejidad del entorno físico, social e institucional, y la actitud personal frente a las responsabilidades de la función que se desempeña, determinan el éxito o el fracaso frente a los propósitos y metas propuestos.

En este contexto, esta “forma de hacer las cosas” es la que puede denominarse “el oficio”, a diferencia de “la profesión”, entendida como el conjunto de conocimientos especializados y el entrenamiento general que puede adquirirse a lo largo de los procesos de educación superior. Si el proceso formativo incluye, además de profundos conocimientos teóricos, un amplio repertorio de prácticas adecuadas sometidas a un riguroso proceso de reflexión, seguramente el profesional tendrá mayor oportunidad, y alta probabilidad de éxito, para adaptarse con rapidez y facilidad a entornos laborales diversos. Si, por el contrario, la formación en el sistema de educación superior es excesivamente academicista y precario en el entrenamiento práctico, el desempeño de los oficios encomendados posteriormente al profesional estará sujeto a las capacidades individuales de aprendizaje por ensayo y error, de modo que el éxito o fracaso del individuo será atribuido más a las circunstancias y las habilidades naturales, sin posibilidad de comprensión de los procesos determinantes del tipo de resultados obtenidos.

En el marco de la organización del Estado, el sistema educativo se articula de una manera vertical muy fuerte, a pesar de su carácter legal descentralizado, pues el origen y manejo de los recursos financieros que lo alimentan proviene

casi en su totalidad del nivel central. Adicionalmente, los procesos pedagógicos y de gestión de las instituciones, que incluyen currículos generales, planes de estudio, calendarios y sistemas de operación de las instituciones, están profusamente regulados desde el Ministerio mediante decretos, resoluciones y directivas.

En este contexto institucional es claro que la capacidad de iniciativa local es muy precaria, aún si quienes dirigen el sector cuentan con la idoneidad que merece un tema de tanta trascendencia para el desarrollo de las regiones y del país. Sin embargo, de manera paradójica, la Ley General de Educación entregó, desde 1994, un enorme margen de autonomía a las instituciones educativas.

La obligación que tienen de elaborar su propio Proyecto Educativo Institucional, conformar un gobierno escolar, ajustar el plan de estudios en el marco de la flexibilidad establecida por las normas que desarrollan la ley, y definir su propio sistema de evaluación, constituye un conjunto muy importante de responsabilidades que las administraciones deben vigilar que se realicen. El problema surge cuando las mismas administraciones (incluyendo la del nivel central) no solamente no fortalecen esa autonomía, sino que continuamente la invaden con decenas de proyectos ajenos a las instituciones, que comprometen los tiempos de los maestros e irrumpen en la organización interna de los colegios.

Como al final de la cadena el derecho a la educación, con todas sus implicaciones de acceso y calidad, se concreta en la institución educativa, es el rector quien responde ante las autoridades por lo que haya logrado hacer con su equipo de trabajo para satisfacer una colección bastante incoherente de exigencias dispersas y externas a la institución. Esto, en la metáfora del capitán de barco, equivaldría a que desde las oficinas de los puertos o las empresas navieras se estuvieran impartiendo instrucciones a los diversos niveles de la tripulación sin contar con el comandante de la nave, cambiando continuamente el rumbo y poniendo en riesgo las condiciones del viaje.

Es aquí donde surgen las preguntas que nos ocupan: ¿Quién prepara y entrena a ese rector?; ¿de dónde proviene?; ¿cuáles son los conocimientos pertinentes al desempeño de su labor?; ¿qué características tiene su oficio?; ¿es un administrador, un gerente, un líder, un promotor social, un pedagogo, un político?; ¿qué resultados se esperan?; ¿cuál es su participación en el diseño de las políticas que debe desarrollar?; ¿cuál es su relación con los niveles superiores de la administración?; ¿es un subordinado, un colaborador, un profesional de alta responsabilidad?

Las respuestas pueden buscarse en el horizonte de los lineamientos legales que regulan el desempeño de las funciones; en el contexto académico que puede describir los conocimientos generales propios de la administración pública; en el conjunto de disciplinas que tratan sobre la psicología, el aprendizaje y las teorías sobre las organizaciones. Pero ninguno de estos referentes logra definir con claridad cómo se construyen los saberes específicos que determinan el éxito o el fracaso de quienes desempeñan “el oficio” de rectores de colegios.

## EL PAPEL DE LOS RECTORES

Sin este contexto es imposible entender el oficio de los rectores y dar la importancia que requiere su responsabilidad. En un encuentro con rectores de Bogotá se abordó una pregunta en apariencia muy simple: ¿Cuál es el oficio de un rector? Las primeras respuestas que surgieron estuvieron centradas en actividades meramente administrativas: planeación, gestión de recursos, administración de personal, diligenciamiento de formularios, diligencias en las secretarías de educación, respuesta a investigaciones, tutelas y derechos de petición, y organización de actividades propuestas desde fuera sin contar con ellos (secretarías y Ministerio). En este tráfago de urgencias, la reflexión pedagógica, la innovación y la consolidación de identidades institucionales no parecen encontrar nunca espacio suficiente. Desde luego, los márgenes de autonomía propuestos por la ley se ven reducidos notablemente por decisiones externas inconsultas y muchas veces impertinentes, que provienen de instancias centralizadas que ignoran los proyectos institucionales y las dinámicas internas de las instituciones.

De allí se desprende un enorme malestar, pues los rectores, lejos de ser los grandes gestores y animadores de procesos de calidad, se convierten en simples intermediarios entre los niveles centrales de la administración y los maestros que no terminan de reconocer su liderazgo, pues son impotentes para manifestar sus reparos o desacuerdos con unas políticas públicas en las cuales rara vez se los invita a una participación activa y protagónica. Sobra decir que sin márgenes importantes de autonomía no puede haber responsabilidad en los resultados de la gestión.

En las actuales circunstancias del país, un número significativo de rectores se sienten solos. Sobre ellos recaen muchas responsabilidades, pero no suelen contar con el respaldo de sus superiores. Con mucha frecuencia aterrizan a la dirección de los colegios sin haber pasado por procesos de formación

específicos. De hecho, en las condiciones actuales, casi cualquier persona con un título profesional puede presentarse a un concurso y resultar nombrado en cualquier parte, sin importar si conoce la región, si hay empatía cultural, si tiene capacidad de adaptación...

Como los milagros existen, la mayoría de los colegios del país funcionan de forma normal. Algunos tienen un excelente desempeño y consiguen formar en sus regiones gente de bien, jóvenes con aspiraciones y buenos ciudadanos. Pero como los milagros también tienen límite, la calidad general de nuestra educación no podrá ser mejor que las instituciones en las cuales se imparte.

## EL PROBLEMA DE LA EFICACIA

En las dos últimas décadas los mayores esfuerzos del Estado se centraron en ampliar la cobertura de la educación y en mejorar la eficiencia del sistema, de tal manera que se pudieran hacer rendir los recursos financieros destinados al sector. Debe reconocerse que en los dos frentes el país ha conseguido logros importantes, pero también es indispensable poner en evidencia que muchos de los mecanismos que se pusieron en marcha afectaron notablemente las posibilidades de progreso en la calidad.

La evidencia de este rezago es manifiesta en las pruebas internacionales, así como en las condiciones en que los jóvenes concluyen su educación media. De otra parte, también se han multiplicado los conflictos escolares entre los diversos actores de las comunidades educativas, sin que se cuente con medidas eficaces para el fortalecimiento de la institucionalidad de los colegios, que cada vez muestran mayores problemas de "governabilidad". Bajo estas condiciones, las competencias cognitivas y socioemocionales de los bachilleres de más bajos recursos al egresar de la etapa escolar, no los habilitan ni para el trabajo, ni para competir por las mejores oportunidades de educación superior.

Los recientes debates y estudios tienden a identificar como causa principal de la ineficacia del sistema, la precaria formación de los maestros, sus bajos ingresos y la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño, pero no se menciona con la misma fuerza la fragilidad institucional de los colegios.

El mejor conjunto posible de maestros, difícilmente logrará buenos resultados si el entorno institucional en el que se desempeña no cuenta con una dirección adecuada y con un liderazgo pedagógico claro, legítimo y capaz de marcar un

rumbo a toda la comunidad. Un colegio en el que todos los maestros cuenten con estudios de posgrado y remuneraciones significativas, pero carece de un rector capaz de coordinar sus esfuerzos con legitimidad y reconocimiento, probablemente no tendrá mejores resultados que el promedio de los malos colegios. Por el contrario, hay multitud de instituciones que con rectores de excelencia consiguen realizar una labor destacada aunque sus maestros no estén por encima del promedio de los educadores del país.

Fortalecer las instituciones de educación básica y media es el único camino eficaz para avanzar de manera consistente en los procesos de calidad y, para ello, se debe comenzar por un estudio juicioso de las medidas que resulten pertinentes. Es posible que un buen camino de mejoramiento sea el estímulo colectivo a todos los maestros de las instituciones que muestren mejores resultados, incluyendo indicadores de permanencia, promoción, clima escolar y evaluaciones cognitivas, con el fin de incentivar el trabajo en equipo. Muchos de estos estímulos pueden ser de carácter económico, privilegiando la labor de conjunto sobre la competencia individual.

Si se busca coherencia con la normatividad actual, los rectores deben ser los protagonistas principales de los comités de calidad de las entidades territoriales, pues son ellos quienes deben liderar el desarrollo de los planes y programas definidos en el nivel local. No tiene ningún sentido que una institución tenga un PEI propio y que, por otra parte, tenga que estar respondiendo a decenas de programas implantados desde fuera sin ninguna consulta con quien está al frente del colegio. Por supuesto, tampoco se pueden pedir resultados sobre programas que no han sido analizados e incorporados en la planeación institucional.

En síntesis, me atrevo a afirmar que si no se hacen enormes esfuerzos por comprender y fortalecer las instituciones educativas en su complejidad, todos los esfuerzos financieros del Estado, orientados a mejorar la calidad, tendrán un impacto muy débil y nuestros niños y jóvenes seguirán padeciendo por su escasa oportunidad de desarrollar sus mejores cualidades e insertarse en el mundo de la cultura, la ciencia y la participación política y social.

Publicación tomada de la Revista Internacional Magisterio # 69: [Proyectos y experiencias: Interrogando el aula](#)



