

1. Los directivos docentes como investigadores de su gestión

“Si bien es cierto que la práctica del directivo docente es la mayoría de las veces una práctica que no se pregunta por sí misma, que no se permite una mayor conciencia sobre la acción diaria, también es cierto que de un tiempo para acá se han venido presentando alternativas que proponen una praxis transformadora en la gestión del directivo docente que acoja no sólo la palabra sino la acción con un nuevo sentido”

Aura María Higuera, directora de una escuela de primaria de Ciudad Bolívar en Bogotá

Este libro es el resultado del trabajo colectivo de un grupo de directivos docentes y profesores universitarios en el contexto del Programa RED de la Universidad Nacional de Colombia. El Programa se inició en diciembre de 1993 como una propuesta de formación de docentes a través de procesos investigativos. En 1995 precisó su orientación hacia la construcción de “una alternativa de investigación interdisciplinaria de carácter cooperativo entre profesores de la Universidad Nacional, docentes de Educación Básica y Media, instituciones escolares y otras instituciones del sector educativo con el fin de transformar la cultura escolar y promover unas relaciones productivas con los saberes. RED trabaja en torno a cuatro aspectos: los procesos pedagógicos vistos desde las disciplinas, la vida cotidiana de la escuela, la organización escolar y las políticas educativas” (Circular 04, 25 de octubre de 1995). En 1996 los aspectos denominados “organización escolar” y “políticas educativas” se constituyen en una de las tres dimensiones fundamentales del Programa bajo el nombre de “Dimensión institucional de la escuela”.

Aunque el Programa RED se ha dado a conocer y se ha caracterizado en el ámbito nacional por su trabajo centrado en las disciplinas y saberes que se constituyen en las relaciones académicas, sin embargo, también se interrogó desde su comienzo por las condiciones organizacionales y por las dinámicas cotidianas en la escuela. El desconocimiento de la escuela como

organización y su debilidad institucional, identificadas desde las primeras reuniones en 1994 por un colectivo de docentes directivos, motivó a un grupo de ellos para estudiar la escuela desde la dirección, con el propósito de buscar miradas de carácter holístico que dieran cuenta de aspectos que se escapan a los estudios centrados en el aula.

La gestión y dirección en la escuela, el currículo, la formación de comunidad escolar y las concepciones y prácticas de la evaluación se constituyeron como cuatro “objetos” de investigación en el Programa. Con el acompañamiento de profesores de la universidad y de asesores externos se avanzó en su conceptualización, se analizaron los enfoques y métodos de investigación que se utilizan en su estudio, y se desarrollaron trabajos de campo que apuntan a caracterizar nuestras escuelas desde una perspectiva organizacional, sin reducirlas al análisis de los modelos venidos tradicionalmente de la administración empresarial (Acevedo – Jurado – Miñana – Rodríguez 1998).

Si bien la pretensión de RED es investigar, generar conocimiento sobre y desde la escuela, y un conocimiento útil para la escuela y su transformación, no quiere decir que su objetivo central sea la formación de investigadores, como sí sucede en las maestrías, y mucho menos que los directivos o docentes dejen la escuela para dedicarse a la investigación. Tampoco se pretende que los profesores universitarios abandonen su relación con las disciplinas y departamentos. Es precisamente esa tensión entre disciplinas y pedagogía, entre investigación, docencia y extensión, entre estar dentro de la escuela y tomar distancia con una mirada investigativa, lo que caracteriza y enriquece la propuesta (Acevedo – Jurado – Miñana – Rodríguez 1998).

Cuando comenzamos este trabajo, el conocimiento sobre la dirección y gestión escolar en Colombia era –y es hasta ahora– incipiente. Proliferaban los escritos sobre el deber ser de la dirección y las recopilaciones de normas. Se trasladaban mecánicamente los modelos y los discursos de moda de la gerencia empresarial a la escuela. Aunque muchos rectores sentían una satisfacción interior y una elevación de su autoestima porque ahora eran “gerentes”, otros manifestaban un cierto malestar frente a las nuevas demandas, la complejidad e incoherencias de las normas, y las condiciones en que se ejercía la dirección. Este malestar y zozobra se refleja en la frase que sirve de título a este libro y que apareció en un escrito de un docente de Soledad, Atlántico:

“El directivo docente ha estado y está en un vaivén sin hamaca a expensas de la evolución del pensamiento pedagógico, político, económico y social” (Agustín Vidal).

En 1997 un grupo líder de 15 directivos docentes vinculados al Programa realizaron una pasantía en España de casi dos meses, donde tuvieron oportunidad de dialogar ampliamente con algunos de los investigadores más destacados en el estudio de la gestión escolar en ese país (Joaquín Gairín, Serafín Antúnez, Père Darder y Joan Rué de la Universidad de Barcelona y de la Universidad Autónoma de Barcelona), así mismo, leer sus libros, y conocer experiencias concretas en las escuelas de Barcelona. A pesar de las diferencias notables entre Colombia y España en los sistemas educativos, selección y formación de directivos, condiciones sociales y culturales, recursos y formas organizativas, la pasantía abrió un rico panorama y nuevas perspectivas a los participantes (ver en el *Anexo 1* un texto de Carlos Prasca sobre la pasantía). Si bien España no se caracteriza por ser un país líder en los estudios sobre gestión escolar, hay un camino avanzado considerable y, además, las publicaciones españolas recogen críticamente una amplia literatura anglosajona sobre la temática.

En el proceso investigativo con el colectivo de directivos docentes inicialmente –1995– se propuso que cada directivo formulara un proyecto de investigación sobre gestión y dirección escolar. Aunque se presentaron algunos proyectos muy interesantes, las dificultades para iniciar o adelantar una investigación individual, en sus condiciones de trabajo y estrés, llevaron a plantear una investigación colectiva y en una relación colaborativa con los profesores de la universidad y los asesores, en una modalidad parecida a como se aprende a investigar en condiciones “naturales”. La investigación surgió por tanteo y se desarrolló a un ritmo lento y en un proceso tortuoso, característico de la mayoría de los trabajos colectivos con altas dosis de negociación. Esto acarreó problemas metodológicos, como se verá más adelante, pues no había un diseño inicial perfectamente claro. La metodología utilizada se nutrió, en especial, de las tradiciones denominadas en el campo anglosajón *investigación-acción* (*action research*) e *investigación colaborativa* (*collaborative research*); se hizo uso de la estadística descriptiva en algunos aspectos más fácilmente cuantificables y de técnicas de autoobservación.

El grupo de directivos participantes en el proyecto –la “muestra”– es un grupo “especial” que no “representa” ni sirve para caracterizar a la mayoría de los directivos colombianos. Es un grupo que, de alguna manera, podría llamarse de élite: directivos con una intención de cambio institucional, esforzándose por reflexionar, estudiar, escribir, sistematizar; muchos de ellos vinculados a equipos de trabajo; que dedican tiempo de sus vacaciones a formarse compartiendo y reflexionando con otros directivos; la mayoría de ellos comprometidos profundamente con la

educación colombiana y con su institución. Participaron en total unos 40 directivos (directoras y directores de escuelas, y rectoras y rectores de colegios) de instituciones educativas estatales ubicadas en ciudades y pequeñas poblaciones de los departamentos de Atlántico, Chocó, Tolima y en los Distritos de Barranquilla y Bogotá. Aunque algunos no pudieron estar en todo el proceso, una veintena de ellos se constituyó en un equipo permanente a lo largo de estos años. La Ley General de Educación aplica el término de "directivo docente" a rectores de colegios de básica secundaria y educación media, a directores de escuelas de básica primaria, vicerrectores, coordinadores (académicos, de convivencia), directores de Núcleo de Desarrollo Educativo y supervisores (Ley 115 de 1994, art. 126-129), pero en este trabajo sólo se referirá a los *rectores* y *directores* del sector educativo estatal.

Después de estos años hay una gran riqueza de material recogido, pero para esta publicación hemos seleccionado algunas temáticas ante la imposibilidad de abordarlo en su conjunto. Somos conscientes de que mucha información valiosa queda todavía sin analizar y que temas fundamentales están apenas esbozados. Sin embargo, con este proyecto quisimos realizar un primer acercamiento de tipo exploratorio a la cotidianidad del directivo colombiano del sector urbano a través de procesos individuales y colectivos de auto-observación, de reflexión, de análisis y de escritura.

Pretendemos caracterizar las condiciones en que realiza la gestión, la diversidad y complejidad de la problemática, la especificidad de la gestión escolar en Colombia; mostrar la manera como los directores y rectores emplean su tiempo laboral en la institución y fuera de ella, y recoger las percepciones y sentidos que dan a sus acciones. Es una mirada sesgada, es la mirada de los directivos sobre ellos mismos, sin una triangulación con docentes, estudiantes, padres de familia o supervisores, pero es una mirada crítica, enriquecida por el debate colectivo y por vivencias y experiencias de muchos años en la docencia y en la dirección.

Así mismo, queremos avanzar en el conocimiento de las demandas, presiones y condiciones en las que se ejerce la dirección, tanto provenientes de la normativa vigente, de la administración central o regional como de la misma institución educativa y del contexto extra-educativo, a través de un primer acercamiento desde la manera como los mismos directivos las perciben.

En síntesis, esperamos con esta investigación esbozar un campo problemático en torno a la dirección escolar en Colombia, que pueda servirnos

como base para posteriores investigaciones, anclado en ciertas evidencias empíricas y en la situación que viven y perciben sus actores.

Este proceso investigativo ha sido, a su vez, un proceso de formación para los directivos, asumido y liderado por ellos mismos, que podemos caracterizar así: centrado en sus prácticas y cotidianidad, enriquecido con experiencias significativas –provenientes del mismo colectivo participante y de la pasantía en España– y con planteamientos de tipo teórico, a través de una actitud y una práctica investigativa, y en un trabajo cooperativo y co-gestionario con profesores de la Universidad Nacional de Colombia. Este libro, por lo tanto, se convierte también en una especie de bitácora, de diario del viaje emprendido entre directivos escolares y profesores universitarios.

La primera parte del trabajo (capítulo 2) presenta el deber ser de la gestión del directivo docente en el contexto de la normativa vigente, leído desde una perspectiva crítica. La segunda parte (capítulo 3), da cuenta de la cotidianidad vivida y sentida por los directivos. Finalmente (capítulo 4), se recogen a manera de conclusiones y recomendaciones una serie de planteamientos y problemáticas en torno a la dirección escolar en el contexto colombiano, y se incluyen algunas pistas para posibles procesos de formación. Los anexos complementan el trabajo con muestras de los diarios y de los escritos de los directivos.

La mayoría de los/as directivos/as participantes en este trabajo son mujeres, y ellas mismas prefirieron que se usaran los términos en masculino “para no generar un distractor” adicional en la lectura. Con el fin de no personalizar excesivamente el discurso, la fuente de las intervenciones y escritos textuales de los directivos se mencionará con una sigla cuya correspondencia puede consultarse en una tabla al comienzo del capítulo 3 (§ 3.1.1). Cuando las afirmaciones son comprometedoras o el autor prefirió no ser identificado, simplemente se indica con alguna referencia al tipo de establecimiento educativo y a la región (por ejemplo, director de escuela del Tolima). Los textos literales, recogidos en los debates y charlas, aparecerán con sangría y en *cursiva*; los textos escritos por los directivos, con sangría, *cursiva* y entre comillas; las frases no literales, entre corchetes.

Si bien este trabajo ha sido posible gracias a la contribución de muchas personas, queremos agradecer especialmente los aportes de Rosa Elena Bustos, estudiante de farmacia de la UN que realizó el trabajo de transcripción y organización del voluminoso material recogido, del profesor de estadística Pedro Nel Pachecho y de Clara Yanet Flórez por su colabo-

ración en el manejo de las cifras, del equipo ejecutivo del Programa RED (Inés Elvira Botero, Fernando Grisalez, Margarita Jaramillo y Luz María Villegas), de los profesores de la UN que conforman el Programa –varios de los cuales leyeron los borradores y aportaron valiosas sugerencias-, del colectivo de directivos docentes y asesores de la Dimensión Institucional y del profesor José Gregorio Rodríguez, compañero incondicional, líder y motor del Programa. El Programa RED contribuyó también con la compra de bibliografía actualizada a través de su Centro de Documentación especializado en educación.

En cuanto a la financiación, la Universidad Nacional de Colombia apoyó la dimensión más investigativa del proyecto; la Secretaría de Educación del Distrito Capital (SED) y el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP) financiaron las actividades de formación permanente o en servicio de los directivos de Bogotá (modalidad PFPD -Programas de Formación Permanente de Docentes-), y el Ministerio de Educación Nacional (MEN) de los directivos de las otras regiones del país.

Finalmente, agradecer a los directivos docentes participantes, realmente co-autores, no sólo por haber participado en este proyecto, sino por su compromiso con los niños y jóvenes, con la educación pública colombiana y con su profesión.¹ Y, entre ellos, a Blanca Cecilia Suescún y Luz Marina Álvarez, rectoras de colegios bogotanos que –sin dejar sus compromisos en la dirección de sus instituciones– lideraron desde un comienzo el colectivo y contribuyeron decisivamente con su trabajo, escritos y aportes a este proceso y a esta publicación.

Esperamos que este texto sea una contribución a las personas interesadas en comprender las instituciones educativas colombianas del sector estatal y, en especial, sirva a los directivos docentes como un pequeño remanso donde mirarse, pensarse y proyectarse en ese río turbulento de su cotidianidad, como una hamaca en la que se repasa la jornada al final del día, sin que se detenga su vaivén.

¹ Los nombres de los directivos e instituciones y su vinculación al proyecto aparecen detallados al comienzo del capítulo 3, § 3.1.1.