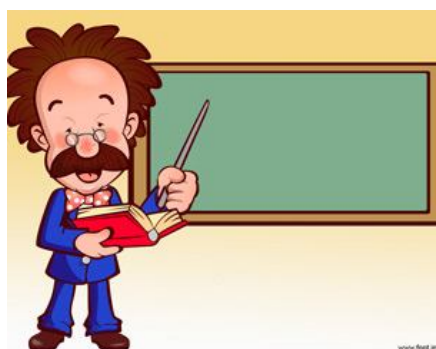




OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

## **DOCUMENTO DE TRABAJO PARA FACILITAR LA GESTIÓN LABORAL DEL RECTOR O DIRECTOR EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS OFICIALES**

### **➔ EL DIRECTIVO DOCENTE REPRESENTANTE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y PRIMERA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA A NIVEL INSTITUCIONAL.**



El Rector o Director es el representante de la comunidad educativa, quien debe acompañar todas las actividades técnicas, pedagógicas y administrativas del establecimiento educativo y contribuir para que cumpla con todas las normas reglamentarias. Así mismo, está encargado de ejecutar las decisiones del Gobierno Escolar. Su función se sustenta en una formación y experiencia específica ocupándose de la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de la institución, de sus relaciones con el entorno y con la comunidad educativa. Sus actuaciones conllevan una

responsabilidad directa sobre los profesores, los directivos, administrativos y los estudiantes.

Es la primera autoridad administrativa y docente del establecimiento educativo que tiene la responsabilidad de lograr que el plantel ofrezca los servicios educativos de calidad.

En este orden de ideas, el rector o director es un talento humano con una visión holística del mundo, que sabe interpretar el papel del hombre contemporáneo en el saber, ser, hacer, comprender y en consecuencia actuar. Ante todo es una persona, un intelectual, un trabajador con voluntad de servicio y competencia profesional que sabe relacionarse, que es ecuánime, sencillo, humilde, responsable, agente de cambio que da todo y exige a los demás, desarrollando principios claros de administración, éticos y pulcros, valorando el potencial humano y suministrando los elementos de trabajo para alcanzar las metas.

El rector o director hoy día es el garante del proceso educativo en la institución; por lo tanto, debe tener clara la concepción del mundo, sociedad, persona, desarrollo humano, educación, cómo se enseña y cómo se aprende. De su capacidad de gestión y de su nivel de liderazgo depende en gran parte el éxito o fracaso escolar.

El rector o director debe ser un profesional autónomo con sentido de pertenencia y responsabilidad social, que tiene credibilidad porque es una verdadera autoridad en la materia, que sabe exigir en el trabajo, sabe construir nuevos caminos para llegar al éxito a través del liderazgo, pero siendo humano y comprensivo con las personas.

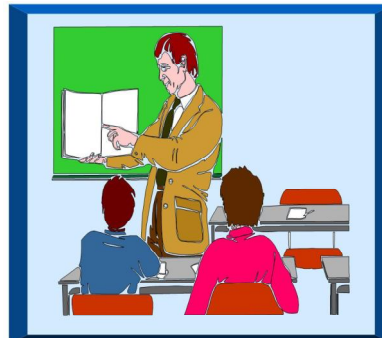




OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

➔ **LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO DOCENTE.**

En este sentido, el directivo docente debe asumir el reto de lograr, bajo su administración, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo, y la presencia diaria y permanente del docente. También tiene que garantizar la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución y permitir un eficiente uso de los recursos.



Así, una buena gestión y administración de las instituciones educativas, permitirá que éstas cuenten con:

- ❖ Una dirección sólida, en cabeza del rector o director como líder de la gestión académica, directiva, administrativa y comunitaria.
- ❖ Una administración consolidada, es decir un gobierno escolar que tome decisiones teniendo en cuenta los intereses de la comunidad educativa y que rinda cuentas de su gestión a la misma; que posea una infraestructura definida y unos procesos administrativos claros frente a la gestión financiera y el manejo de los bienes y servicios.
- ❖ Una estrategia pedagógica clara que se desarrolle a través de un plan de estudios concreto y de una metodología con políticas definidas frente al manejo de casos especiales, criterios de evaluación y promoción.

Así mismo, es la persona que dinamiza el trabajo pedagógico, comunitario y fomenta las relaciones humanas en pro de un claro entendimiento. Fuera de estos buenos propósitos debe cumplir con el marco legal que regula el proceso educativo y mostrar disposición para desarrollar el trabajo en equipo.

➔ **EL DIRECTIVO DOCENTE Y EL GOBIERNO ESCOLAR EN EL CONTEXTO LEGAL**



El directivo docente debe tener la capacidad de integrarse con la comunidad educativa haciendo de su labor un asunto de todos, generando procesos y abriendo espacios de participación, a través de los organismos colegiados que hacen parte del Gobierno Institucional. El espíritu de la Ley 115 de 1994 es democratizar la vida escolar, luego le corresponde al Directivo Docente crear mecanismos y estrategias para organizar el trabajo en equipos, por estamentos, por sectores y elementos representativos del

conglomerado social en el cual se lleva a cabo la actividad escolar.





## OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

En este orden de ideas, las actividades escolares deben desarrollarse a través del Gobierno Institucional entendido este como: el conjunto de organismos que orientan, dirigen y administran la institución educativa en los aspectos pedagógicos, académicos, administrativos, financieros, culturales y sociales.

Su propósito es evitar que se desarrollen formas autoritarias y verticales de dirección, buscando que el proceso de gestión educativa en cada una de las etapas, cuente con la mayor participación posible de la comunidad educativa.

Ahora bien, las normas que soportan este proceso de la democracia escolar, nace en la Constitución Política, particularmente en los artículos 117 y 118 de la Ley 115 de 1994 y en su Decreto reglamentario No 1860 de 1994, en la Ley 715 de 2001 y en el Decreto No 1286 de 2005.

Las normas que facultan al Rector o Director para actuar dentro del Establecimiento Educativo son: el acto administrativo de nombramiento en el Ente Territorial en el marco del Decreto Ley 2277 del 14 de septiembre de 1979 o Decreto No 1278 del 19 de junio de 2002. Igualmente existe la posibilidad del orden administrativo que un docente de Carrera Administrativa pueda ejercer el cargo bajo la figura del encargo o por asignación de funciones.

Una vez facultado para actuar el Rector o Director debe ejercer sus funciones en el marco de la Constitución Política, la Ley 115 de 1994, el artículo 10º de la Ley 715 de 2001, el Decreto No 1860 de 2004, el Decreto No 1850 de 2002, el Decreto No 4791 de 2008 y el Decreto No 4807 de 2011, y demás normas concordantes del orden nacional y departamental.

Es por ello, que el rector o director debe tener la capacidad de interactuar con la comunidad educativa haciendo particular énfasis en un trabajo pedagógico y comunitario vinculante a través del Gobierno Escolar a fin de poder dirigir, presidir, convocar, representar, administrar y garantizar el Servicio Educativo con cada uno de los estamentos que hacen parte de la comunidad escolar. Según lo dispuesto en el artículo 6º de la Ley 115 de 1994, la comunidad educativa está constituida por las personas que tienen responsabilidades directas en la organización, desarrollo y evaluación del Proyecto Educativo Institucional que se ejecuta en un determinado Establecimiento Educativo.

Todos los planteles educativos deben organizar un gobierno para la participación democrática de todos los Agentes Educativos, según lo dispone el artículo 142 de la Ley 115 de 1994; Así mismo, el gobierno escolar en las instituciones estatales se regirá por lo establecido en la misma ley y en su Decreto Reglamentario 1860 de 1994.

De lo anterior se infiere, que las decisiones administrativas dentro del plantel deben ser consensuadas como producto de la concertación del Gobierno Escolar, y ello incluye la apertura de grados, creación y cierre de sedes, la implementación de proyectos educativos, programas, modelos, estrategias, convenios, alianzas estratégicas, la adopción del PEI, Planes de Mejoramiento Institucional, la Autoevaluación Institucional, la evaluación del desempeño laboral, la evaluación institucional del sistema escolar, la asignación académica, la implementación de





## OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

la política educativa, la definición de criterios y la aplicación de medidas y correctivos, entre otros.

Para alcanzar los logros educativos y el cumplimiento de los fines del sistema escolar con calidad es indispensable contar con la participación decidida y apoyo de la comunidad, de ahí que esta no se puede utilizar solo para peticionar cosas, asignar trabajos, solicitar gestión, hacer aportes y atender las necesidades del plantel. Si la comunidad existe para este tipo de eventos, también debe reconocérsele su valor e importancia para emitir los conceptos y juicios que se requiera para tomar cualquier decisión administrativa.

Dado que el rector o director desarrolla su actividad administrativa por niveles de gestión; es por ello que el mandato directivo es parte fundamental del proceso administrativo y tiene como finalidad guiar el potencial humano de los miembros de la organización educativa y sus recursos hacia el logro de la misión y visión organizacional en aras de ofrecer un servicio educativo de calidad. Se caracteriza por ser interpersonal, busca la cooperación fortaleciendo el trabajo en equipo y estimula el desempeño laboral con eficiencia.

### ➔ PROTOTIPO DE DIRECTIVOS DOCENTES



En el ejercicio de la gestión directiva se presentan diversos estilos de directivos a saber : **Desertor**, es la persona que muestra desinterés por las tareas propias del cargo y por las relaciones humanas, cree que todo fluye naturalmente sin el mayor esfuerzo, se distingue por ser apático y distante. **El burócrata**, se apeg a las normas y formalismos, dejando de lado el factor humano, goza recibiendo atenciones, reconocimientos y demás distinciones por el simple hecho de estar en el cargo. **El misionero**, hace énfasis en el

manejo de las relaciones humanas, se vuelve cariñoso y poco eficaz, su lema es tener a todo el mundo contento hablando bien de él por ser buena gente así sea un aceptable directivo.

**El creador**, se distingue porque se preocupa por desarrollar el talento de sus colaboradores apoyando y dando recursos a fin de que las cosas marchen bien. **El autócrata**, el trabajo para él es lo más importante, estar ocupado y dar resultados sin importar la parte humana y las relaciones sociales, desconfía a toda hora del personal. **El benévolo**, busca ser eficaz orientando el quehacer sin tener que lastimar a nadie, es suave y pausado. **El director ideal**, combina la tarea y las relaciones humanas en función de lograr los objetivos del plantel.

En la acción directiva se debe tener dominio de diferentes tipos de saberes: teóricos, personales, saber experimentar y social, complementados con lo cognitivo. Un saber de acción es un saber asociado por el Directivo, aun proceso de elaboración de esquemas y de construcción de sentido, respecto a un determinado resultado.





## OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

Los Directivos Docentes en el mejor de los casos se han vuelto receptores de una política nacional que no digieren y por ende no implementan. La supuesta autonomía escolar solo se aprecia en la delegación de responsabilidades sin asistencia técnica permanente, equipamiento de medios y recursos para garantizar el servicio de calidad. Luego, se requiere ejercer autonomía académica, administrativa y financiera, participación en la toma de decisiones con apoyo administrativo y político si se quiere lograr el debido cumplimiento del deber.

Dirigir un establecimiento educativo, implica poner a funcionar una estructura organizativa guiada desde el sitio donde hoy se encuentra, hacia un lugar mejor. La dirección pedagógica es la expresión integrada entre recursos, estructura y estrategia, que se sintetiza en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo. En este sentido, la orientación del proceso pedagógico marca la dirección a la ejecución de las actividades; es el proceso de gestión que hace posible la planificación y organización a través de las programaciones, desarrollo y monitoreo de los procesos de formación integral de los educandos y de las demás personas que intervienen en los mismos.

### ➔ LA COMPETENCIA DEL DIRECTIVO DOCENTE SEGÚN LA GESTIÓN ESCOLAR.



reflejados en los logros de los estudiantes.

A las Instituciones Educativas se le han trasladado responsabilidades y competencias con cierta autonomía pedagógica en el diseño y ejecución de los planes de estudio en procura de una buena gestión escolar. Mientras que la política educativa del orden central ve y tiene a los Establecimientos Educativos como empresas sociales del Estado y a sus Directivos como Gerentes que tienen que ser eficientes desde lo administrativo y organizativo, con resultados

Así las cosas, los Rectores o Directores ya no tienen el rol de docentes sino el de Administrador de Empresas que cumplen según los requerimientos de las evaluaciones estandarizadas y la visión del Gobierno de turno.





## OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

Es innegable que las políticas educativas actuales están marcando una nueva forma de gestionar la Institución educativa y definiendo unos nuevos perfiles, roles y tareas. El deber ser del Directivo se vuelve imperativo en función de la norma.

La participación de los actores educativos en la construcción colectiva de la Institución, define el papel del Directivo como líder capaz de vincular a la comunidad en la transformación con aportes solidarios, focalizando lo académico, viviendo la cultura de la evaluación, con decisiones consensuadas donde las organizaciones escolares aprenden de todos con equidad. En este orden de ideas, la institución Educativa es la base, el pilar donde se desarrolla el quehacer del Directivo Docente.

Hoy día el Directivo se caracteriza por su accionar en el marco normativo entre los enfoques administrativos gerenciales y organizacionales en el que se ve obligado a actuar.

Por lo general, el Directivo trabaja solo y busca ser el equilibrio delegando en los demás, ejerce un rol de jefe del Plantel y se vuelve el último eslabón a quien se debe acudir, ubicándose a la deriva según la presión del momento. Pues aún, quedan huellas de una forma tradicional y burocrática de administrar donde las funciones y decisiones se dan pegadas a las normas y el seguimiento se hace a través de las instrucciones que dan las autoridades educativas.

Lo anterior, radica en que buena parte del tiempo de los rectores o directores lo dedican a atender problemas administrativos y marginalmente a lo cualitativo dado en: la planeación, la evaluación, lo pedagógico y cuando lo realizan lo hacen por cumplir sin mayor trascendencia. La autoridad se sustenta en criterios personales y las relaciones con los docentes se ubican en dos tipos de escenarios: de conflicto o de laxitud; es decir, no involucrarse y dejar hacer. De lo que se observa que la posición política está muy influenciada por la visión paternalista del Estado.

No obstante, el Directivo docente comienza a inducir su gestión basada en una visión de construcción participativa a través del trabajo en equipo con algunos proyectos claros de vida institucional, profesional y personal.

Sin embargo, se avizora una falta de adopción de estrategia metodológica para ser coherentes con la realidad situacional en procura de formar un ser participativo con responsabilidad social. Su mayor compromiso está dado en cumplir requisitos. Se vive resolviendo solicitudes y problemas, olvidando lo esencial que es lo cualitativo.





OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

➔ **LA OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA, LA POLÍTICA EDUCATIVA Y LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EN LA GESTIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS.**



La Oficina de Inspección, Vigilancia, Supervisión y Control ha venido definiendo la política educativa para orientar y desarrollar su línea pedagógica, donde se requiere el apoyo de la Administración Central de la Secretaría de Educación Departamental y sus dependencias de Calidad, Planeación, Cobertura y Talento humano; de los directivos docentes de los Establecimientos Educativos y sus gobiernos escolares para facilitar la toma de decisiones en la marcha de los procesos de formación y mejoramiento

escolar.

Hoy la normatividad vigente del Sistema Educativo Colombiano, facilita nuevas formas de trabajo en los Establecimientos Educativos; es el caso de la autonomía escolar, la integración institucional y la comunicación, por mencionar algunas, que exigen la necesidad de organizar bien las actividades escolares para cumplir con los objetivos y las metas institucionales establecidas en el PEI; haciendo uso de una comunicación como un proceso fundamentado en el reconocimiento y respeto por la diferencia y el interés real hacia los demás; poder escuchar a todos los representantes de la comunidad educativa y contribuir al Establecimiento; comunicación que facilite la construcción de estrategias comunes para intervenir los problemas que afectan al plantel; Cuando estas acciones se trabajan en equipo, con el apoyo de todos los actores educativos, aumentan las posibilidades de tener resultados y productos más sólidos, pues todos los integrantes del equipo aportan sus ideas, sus experiencias y conocimientos y permiten retroalimentarse los unos a los otros a través de la argumentación y negociación que conlleva a la consecución de acuerdos sobre diferentes temas para la toma de decisiones y definición de compromisos.

En este orden de ideas, nos proponemos definir la gestión administrativa como el área de organizar y optimizar los recursos destinados a los Establecimientos Educativos, en coherencia con el PEI, POA, Pacto de convivencia entre otros; esta gestión apoya y existe en función de la gestión directiva y académica; además de lo logístico (estructura física, equipamiento, biblioteca, laboratorios, inventarios de bienes, etc.), el ofrecimiento de servicios complementarios y la administración de los recursos humanos; así mismo, las normas, procesos y procedimientos que son para determinar cómo se comporta este componente institucional y crear las oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios internos.





## OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

Para lo planteado, hay que incentivar y dinamizar en el Directivo docente la competencia de implementar acciones para captar, distribuir y articular los recursos humanos, físicos y financieros y búsqueda de los servicios complementarios de los establecimientos educativos (E.E)

La gestión Directiva y Académica, ya definidas, requieren ser apoyadas por la capacidad de gestión de recursos del Directivo Docente, que garantice por un lado la competencia de la gestión directiva, orientada hacia la planeación, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional que deben identificar los componentes de la gestión escolar, en función del PEI y criterios propios de las autoridades del sector para cumplir con las metas establecidas, y orientar la comunidad educativa. Y por otro lado, esta gestión Administrativa y Financiera debe garantizar a la gestión académica las condiciones y recursos para organizar y orientar los procesos institucionales de enseñanza-aprendizaje; los planes de estudio, la articulación de grados, niveles y áreas, la consolidación del sistema institucional de evaluación y proyectos de aula. Pues todos sabemos que en lo académico hay que diseñar, planear, implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas, sin exclusión, así como la implementación de los diferentes modelos y procedimientos pedagógicos para facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes y para ello se requiere del apoyo de los procesos administrativos y financieros.

### ➔ El directivo docente, la administración del talento humano y recursos institucionales es.



El Directivo docente debe hacer gestión para que los recursos económicos que vienen con destino al E.E, le lleguen en su totalidad y de forma oportuna, a fin de garantizar su normal funcionamiento y por ende el desarrollo de los proyectos propios del Plantel. Por otra parte, hay que evidenciar en el Directivo docente la puntualidad, eficiencia y responsabilidad en el manejo y ejecución de los fondos de Servicios Educativos (gratuidad educativa), en la elaboración del presupuesto anual con el aval del consejo directivo, en la Rendición de Cuentas y audiencias públicas a la comunidad, en la entrega de informes a los entes de control y en los Registros de los Libros Contables con sus respectivos soportes.

Respecto al recurso humano, el Directivo docente debe contar con el conocimiento y la capacidad de planear, organizar y coordinar el talento humano del E.E que le asigna la Secretaría de Educación Departamental (SED), e implementar estrategias que promuevan el







## OFICINA DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

compromiso y desarrollo de las personas para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales. Es importante aclarar que la asignación de la planta de personal la hace directamente la SED en el marco del Decreto No 3020 de 2002 sobre consideraciones y criterios propios del orden administrativo; de ahí, que solo le queda al Directivo Docente acatar las decisiones de la Administración Departamental, distribuir el personal docente y administrativo de acuerdo a los perfiles que requiere el E.E y asignar la carga laboral, de acuerdo a sus funciones según la competencia que le da el artículo 10º de la Ley 715 de 2001, luego de haber definido unos criterios básicos con la participación del Consejo Directivo.

La SED le asigna la planta de personal al establecimiento educativo bajo los parámetros del Decreto arriba mencionado, pero el Decreto No 520 de 2010 establece los lineamientos generales para realizar los traslados por decisión administrativa a solicitud propia de parte del interesado, por disposición de la entidad nominadora de forma discrecional y por necesidades del servicio. La competencia del directivo docente consiste en la reubicación del personal a cargo siempre y cuando se tenga en cuenta los criterios de: experiencia laboral acreditada, perfil académico, desempeño laboral, grado en el escalafón, unidad familiar, estado de salud, antecedentes disciplinarios, incompatibilidad con la comunidad y la situación de seguridad.

La Oficina de Inspección, Vigilancia, Supervisión y Control de la Secretaría de Educación Departamental, ha venido recibiendo innumerables quejas y peticiones del personal docente con relación a la asignación académica y a la reubicación geográfica de los docentes dentro del establecimiento educativo, evidenciándose que los actos administrativos de reubicación expedidos por los rectores y directores no están debidamente motivados; no consultan los resultados de las pruebas de Estado, la autoevaluación institucional, la evaluación de desempeño laboral, la actitud comportamental, cumplimiento de la jornada laboral, entre otros; adicional a ello, violan el derecho de defensa y contradicción del docente reubicado (No conceden el recurso de reposición y apelación), sin verse reflejados los criterios arriba relacionados, ya que los quejosos aducen sentirse perseguidos laboralmente porque no se les garantiza el derecho a la igualdad de oportunidades, transparencia y agilidad en la adopción de las decisiones correspondientes al proceso de reubicación que atienden el servicio educativo, viéndose avocados a retaliaciones de los directivos docentes por el hecho de disentir de su gestión.

Finalmente, los invitamos actuar dentro del marco de la Ley, garantizando el Debido Proceso, respetando la dignidad de la persona y sus derechos adquiridos. La autonomía se ejerce con capacidad y ésta tiene sus límites; el poder no es absoluto. Se mueven, quitan y cambian cosas; pero para reubicar personas deben existir criterios claros que resistan el análisis frente a la normativa vigente.

Florencia, enero de 2013

