

Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios

José Manuel Restrepo-Abondano

Colegio de Estudios Superiores de
Administración - CESA.
Colombia.
jmrestrepo@cesa.edu.co

Marta Lucía Restrepo-Torres

Colegio de Estudios Superiores de
Administración - CESA.
Colombia.
marta.restrepo@cesa.edu.co

Resumen

Este artículo plantea la hipótesis sobre las razones del cambio de época que justifican un modelo de liderazgo que deben ejercer los rectores de colegios, centrado en la colaboración y la adaptación, para orientar sus instituciones hacia nuevas formas de innovación pedagógica y organizacional que den respuesta a la expectativa familiar y social sobre el resultado del proceso de educación de niños y jóvenes. Mediante la revisión bibliográfica se estructuró el tema en cinco grandes núcleos gerenciales definidos como “desafíos”, para aportar una perspectiva que integra, en primer lugar, la consideración de aspectos que parten de la persona en el rol rectoral (el ser) y que en el avance del documento plantean los múltiples frentes de la gestión educativa ante los cuales la dirección debe dar una respuesta oportuna y eficiente (el hacer). Concluye sobre la urgencia de introducir en el rol del rector del colegio una perspectiva de su gestión que incluya, a partir del conocimiento de sí mismo, la habilidad para entender los cambios de época y la competencia técnica para implementar un modelo de dirección competitivo.

Palabras clave

Gestión educativa, calidad educativa, liderazgo, estrategias educativas, administrador de la educación, colegio privado. (Fuente: Tesaurus de la Unesco).

Recepción: 2012-02-29 | Aceptación: 2012-03-19

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo

Restrepo-Torres, J. M., Restrepo-Torres, M. L. (2012) Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educ. Educ.* Vol. 15, No. 1, 117-129.

Five Challenges to the Exercise of Leadership by School Principals

Abstract

This article hypothesizes on the reasons of the change of time that justify model of leadership that school headmasters must exercise, with the aim of collaborating and adapting, to guide their institutions to pedagogical and organizational innovation that answer families and societies expectation on the process of education in children and teenagers. Reviewing the literature on the subject, five large management nuclei were structured, defined as “challenges”, to contribute with a perspective that integrates, in first place, aspects of the individual in the role of the headmaster, and throughout the document pose the multiple fronts of educational management to which the direction must give proper and efficient answer. It concludes on the urgency of introducing to the role of the headmaster a management perspective that includes, from self understanding, the ability to understand the changes and the technical competence to implement competitive management model.

Keywords

Educationmanagement, educestióneducativa, calidadeducativa, leadership, education strategies, administrador de la educación, private school. (Source: Unesco Thesaurus).

Cinco desafios no exercício da liderança nos reitores de colégios

Resumo

Este artigo propõe uma hipótese sobre as razões da mudança de época que justificam um modelo de liderança que deve exercer os reitores de colégios, centrado na colaboração e na adaptação, para orientar suas instituições a novas formas de inovação pedagógica e organizacional que respondam à expectativa familiar e social sobre o resultado do processo de educação de crianças e jovens. Mediante a revisão bibliográfica, estruturou-se o tema em cinco grandes núcleos gerenciais definidos como “desafios”, para contribuir com uma perspectiva que integra, em primeiro lugar, a consideração de aspectos que partem da pessoa no papel reitoral (o ser) e que no avanço do documento propõem as múltiplas frentes da gestão educativa ante as quais a direção deve dar uma resposta oportuna e eficiente (o fazer). Conclui sobre a urgência de introduzir no papel do reitor do colégio uma perspectiva de sua gestão que inclua, a partir do conhecimento de si mesmo, a habilidade para entender as mudanças de época e a competência técnica para implementar um modelo de direção competitivo.

Palavras-chave

Gestão educativa, qualidade educativa, liderança, estratégias educativas, administrador da educação, colégio particular. (Fonte: Tesouro da Unesco).

Introducción

Los colegios privados en general y por excelencia presentan una oferta de mayor afinidad a las expectativas de padres y estudiantes respecto al proceso formativo de los últimos comparativamente con la mayoría de los casos de la educación básica pública en Latinoamérica (Wolff, Navarro y González, 2005). Su característica de contar con un modelo de dirección propio y particular, sin intervención directa de los gobiernos, compromete a sus rectores a proponer nuevos enfoques que respondan a las tendencias y demandas de la sociedad del conocimiento y de la información (Wolff, Navarro y González, 2005).

Para poder mantener este ritmo de cercanía y preferencia dado por una oferta educativa competitiva y que obedezca a altos estándares de calidad a nivel mundial, y que simultáneamente se forme a jóvenes ciudadanos justos, éticos y felices es necesario comprender el alcance de la gestión rectoral. Este artículo busca responder al tema y sus implicaciones en la dirección en gestión educativa respecto a cinco desafíos relacionados con: 1) la política y práctica de la ética y la moral (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009; Cheong Cheng, 2010; Oppenheimer, 2010; Vetrivel, 2010); 2) la calidad educativa definida por estándares mundiales (Harth, 2011; Wolff, Navarro y González, 2005; Salmi, 2009); 3) la gestión del cambio al interior de las instituciones educativas (Hornig y Loeb, 2010; Restrepo Abondano, 2006; Seashore y Kyla, 2011; Palfrey, 2008); 4) la consolidación de la cultura organizacional en los colegios (Koestenbaum, 1999; Smith, 2004; Heifetz y Linsky, 2003); 5) la sostenibilidad y generación de recursos suficientes para operar la institución (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009; Cheong Cheng, 2010; Oppenheimer, 2010), aspectos inherentes al rol rectoral en un colegio.

Al final del ejercicio el lector contará con un planteamiento de la dimensión directiva que debe desplegar el rol rectoral de un colegio, ante un contexto dinámico y cambiante que exige la actualización de las instituciones mediante un ejercicio de liderazgo colectivo y adaptativo que transforme los procesos y las prácticas de la gestión.

Metodología

Este artículo se fundamenta en la identificación de estudios teóricos y aplicados existentes en la literatura

y en especial los más recientes en la materia relacionados con la tendencia de la educación dando alcance a los aspectos propios de la gestión directiva en colegios privados.

De estas fuentes se ha identificado un conjunto de variables intervinientes en el cambio del modelo directivo, las cuales se han agrupado en cinco desafíos, y que por su naturaleza particular y diferencial demandan un modelo de liderazgo orientado a enfrentar el reto que la sociedad exige a estas instituciones, sustentando en cada caso su dimensión y relación con el liderazgo rectoral, para atenderla de manera efectiva y oportuna, tema que se plantea desde el inicio de este documento por considerarse fundamental en la gestión directiva.

Liderazgo de innovación en la rectoría de los colegios

“El ejercicio del liderazgo puede darle un sentido a la vida más allá de las apuestas diarias... nos permite conectar con los otros de manera significativa” (Heifetz y Linsky, 2003)

La posición directiva en las instituciones educativas se encuentra bajo el yugo implacable del cambio de época. El ejercicio de un liderazgo activo, inspirador y transformador está al orden del día, como fue exigido en los diferentes momentos de la historia a los grandes hombres que participaron del cambio de su época. Desde la antigüedad hasta hoy, el rol del liderazgo ha sido marcado por las condiciones y exigencias de la contingencia histórica, y asumir ese compromiso por parte de quienes son elegidos como líderes —en este caso los rectores de colegios— ha permitido marcar huella y transformar tendencias.

El trabajo de Steve Forbes y John Prevas, basado en referencias de la historia antigua (Forbes y Prevas, 2010), sustenta esta realidad que conjuga liderazgo y época. Ciro El Grande (576-530 a. C.) asumió el reto de construir el Imperio Persa inspirado en la tolerancia y la in-

clusión. Alejandro Magno (356-323 adc) conquista con el rigor y la autodisciplina, contagiada a sus ejércitos. Julio César (101-44 a. C.) logra transformar cada dificultad en nuevas oportunidades, y Aníbal (247-183 a. C.) inspira lo imposible: conquistar Roma pasando los Alpes en pleno invierno (Forbes y Prevas, 2010). Y podrían nombrarse muchos más líderes de la historia. Lo interesante de indagar en este punto es lo que ellos tenían en común: la capacidad de innovar y transformar la realidad de su propio entorno gracias a la fuerza de su liderazgo.

De otra parte, la innovación en un entorno cambiante es diferente en el modelo directivo de un rector de colegio respecto al de un líder político o de negocios, debido a la implicación propia de quien es responsable de la educación de niños, jóvenes o adultos. Así, se espera que esta persona reúna en sus

condiciones humanas las más altas capacidades para entender la naturaleza de quienes forman parte del proceso educativo, además de saber orientar a quienes acompañan el proceso formativo de niños y jóvenes, y garantizar los recursos suficientes para que este suceda en la vida cotidiana.

Por tanto, el rector de colegio no es solamente un experto en educación. También es un experto en cultura, tecnologías, metodologías, administración, antropología social, finanzas, relaciones públicas, politología y psicología. La diversidad de frentes que debe atender le obligan a desarrollar y potencializar las virtudes que le faciliten asumir los desafíos inherentes a la dirección del colegio a su cargo, expresadas en el cuadro 1.

Cuadro 1. Perfil de virtudes del rector de colegios para un liderazgo basado en la innovación

Virtud	Alcance
Inspirador	El rector es un modelo del ejercicio docente, investigativo y gerencial, que a través de su conducta y ejemplos cotidianos se constituye en alguien que congrega y consolida a la comunidad académica.
Oportuno	Plantea las metas institucionales de acuerdo con el contexto educativo, considerando sus tiempos y dinámicas propias para garantizar de una parte el proceso formativo de los niños y jóvenes; y de la otra la sostenibilidad de la institución, de manera eficiente y útil para la comunidad.
Visionario	Percibe las tendencias del conocimiento que demandan las naciones y busca ajustar los procesos educativos a dichos esquemas, de forma creativa y técnica, plasmando dicha tendencia en el proyecto educativo institucional.
Curioso	Apasionado por las cosas nuevas y respetuoso de la ingenuidad mostrada por los estudiantes en los procesos de investigación. Gesta espacios para la creación y la búsqueda de respuestas en todos los órdenes disciplinares. Estimula las buenas ideas.
Emprendedor	Creador de equipos de trabajo interdisciplinarios para iniciar proyectos orientados a las mejores y nuevas prácticas acordes con las oportunidades dadas por el conocimiento.
Colaborador	Dispuesto al servicio al otro y la participación activa en los retos inherentes a la tarea del educador. Acompaña a la comunidad educativa interactuando con todos los grupos involucrados: padres, profesores, estudiantes, empresarios, Estado y sociedad.
Orientador	Se conduce con base en valores y principios claros. Propone pautas de mejoramiento, conducta y buenas prácticas. Marca el ritmo y la velocidad de los procesos de manera organizada, técnica y sensata. Gestiona los proyectos y facilita su desarrollo y consolidación.
Noble	Realista y sencillo. Tiene una perspectiva de sí mismo madura, distante del engrandecimiento y posible egolatría que deriva de su privilegiada posición dentro de una comunidad. Distingue su "yo" del rol que desempeña.

Fuente: elaboración propia basada en: Restrepo Abondano (2006), Hornig y Loeb (2010), Hulpia y Devos (2009), Salmi (2009), Koestenbaum (1999), Sentocnik y Brigita (2009), Heifetz y Linsky (2003).

En este contexto de tensión ejecutiva dada por la multiplicidad de frentes es fundamental preguntarse cuáles son los desafíos que deben asumir los rectores¹ de colegios, quienes requieren para ejercer con éxito esta misión un perfil de altísima especialidad, conocimiento y condición humana² (Reveta, 2010).

Desafío 1. Política de formación y práctica de estándares éticos y morales

“La mente sin prejuicios aprende constantemente porque ha aprendido cómo aprender y obtiene de su aprendizaje placer, alegría, significado y realización. En específico, el que aprende sabe lo que no sabe, sabe cómo averiguarlo, tiene la voluntad de hacerlo y adquiere energía del aprendizaje” (Koestenbaum, 1999).

El rector, como cabeza principal y eje directivo, representa ante la comunidad educativa el símbolo del principio del Proyecto Educativo Institucional (PEI) creado de manera conjunta entre pedagogos, fundadores, Gobierno, sociedad, familia y estudiantes. Dicho rector lidera el PEI con el corazón y la mente, e inspira a toda la comunidad para hacer de este el proyecto de vida, especialmente de los educadores.

Asimismo, es al rector a quien le corresponde, desde su privilegiada posición, marcar la pauta de la política de formación, para que sea asumida por la comunidad y logre incorporarse al “sentido” educativo que se pretende durante el proceso de formación de los niños y jóvenes. Este desafío se fundamenta en su capacidad de liderazgo. “La mentalidad de liderazgo siempre tiene lugar en el pensamiento del nivel directivo. Este conoce y se preocupa por su institución en su totalidad” (Koestenbaum, 1999).

Además, es al rector a quien le corresponde traducir los ideales formativos en estándares éticos y morales que permeen la sana convivencia de la comunidad educativa, bajo acuerdos que fundamenten el desarrollo

sano del hombre, y el crecimiento y la consolidación de personas estructuradas que luego, al ser adultas, aporten a la sociedad y mejoren notablemente el entorno en el cual han crecido (Reveta, 2010).

Este desafío, fundamentado en la grandeza propia del liderazgo rectoral, se incorpora a la vida de la comunidad mediante la práctica y cotidiana expresión de dos características:

1. **El rector como ejemplo de vida:** la esperanza de hacer del colegio el lugar de formación de personas que se propone como meta de largo plazo implica que el líder guíe con el ejemplo y la práctica cotidiana e infunda este espíritu del “deber ser” de manera enérgica y democrática entre todos los miembros de la comunidad: estudiantes, profesores y familias. Su vida es una enseñanza, es un ejemplo y un referente. Su presencia en la institución potencializa la mentalidad de todos, logra desafiar las mentes y liberar la energía transformadora propia del proceso educativo. Su misión se centra en encontrar un “tipo de educación respetuosa y conforme con las demandas de la contingencia humana” (Smith, 2004) que le permitan expresar una alta sensibilidad hacia las vidas de quienes comparten la experiencia educativa.
2. **El rector que representa identidad con los valores y principios institucionales:** si bien su presencia en la institución está asociada con la coherencia propia de los valores y principios que allí se imparten, es al rector a quien le corresponde reflexionar y liderar la resolución de los dilemas y las paradojas que conlleva la convivencia entre tantas y diferentes personas. “La mentalidad de liderazgo es generosa y una mente generosa alberga de manera compasiva las emociones, que al parecer, se excluyen mutuamente” (Koestenbaum, 1999).

1 La mención del rector de colegio será empleada en este artículo indistintamente para el ejercicio directivo en cabeza de un hombre o una mujer elegidos para esta misión.

2 La investigación de Reveta Bowers se centra en resolver el problema de la sucesión de los rectores actuales de instituciones educativas medias, y cuestiona hasta dónde se ha preparado un relevo generacional debidamente formado y experimentado.

Es decir, el conjunto de valores y principios definidos como guía en el currículo oculto, y fundamento de la sana convivencia, se encuentran afectados por la percepción de cada miembro de la comunidad, de tal manera que el desafío para el rector se centra en lograr el equilibrio dando espacio a las diferencias, contradicciones, polaridades, ambigüedades e incompatibilidades (Koestenbaum, 1999) inherentes a muchos pensamientos, diversidad de ideologías y, por supuesto, variedad de edades. Y aun así, conducir con rigor y guiar la educación de cada niño y joven en medio de una tendencia en la cual la educación se ha inclinado por industrializarse incorporando el sentido de los procesos y las “cadenas automatizadas de montaje que eliminan el azar y la heterogeneidad de los seres humanos” (Smith, 2004).

Adicional a lo anterior, la figura rectoral también se distingue por una postura centrada en elementos visibles y de alcance público del colegio como reglamentos, manuales de convivencia y discursos, sumados a un estilo directivo que por excelencia baja a la base profesoral (Seashore y Wahlstrom, 2011) y facilite que al final del ciclo formativo se entreguen a la sociedad ciudadanos de bien.

Desafío 2. Calidad de la educación: instituciones de clase mundial

Las escalas de medición (ej., ranking del Foro Económico Mundial); los exámenes de Estado (ej., pruebas Saber en Colombia o el Gaokao en China); las pruebas de conocimiento (ej., pruebas TIMS y PIRLS); los estudios comparativos sobre el desempeño intelectual de niños y jóvenes (ej., exámenes internacionales PISA), son ejemplos de la tendencia irrefrenable en la cual el Estado, las organizaciones y la empresa le miden y exigen a las instituciones educativas el mejor resultado racional del ciclo formativo de sus niños y jóvenes.

En este orden, el desafío para el colegio se centra en evolucionar de la efectividad predecible y estable típica de antes de 1990 (Cheong Cheng, 2010), hacia una institución de talla mundial.

Este resultado de la institución se compara con estándares mundiales, en cuanto al desempeño de cada uno de sus educandos y la capacidad de estos para integrarse al mundo productivo aportando investigación, innovación y valor al mundo del trabajo y, en consecuencia, al crecimiento de los países mediante la adquisición y creación de conocimientos avanzados (Salmi, 2009).

Dicha economía del conocimiento se ha ido perfeccionando a través del conjunto de métricas que la modelan y que se hacen manifiestas, influyendo los resultados expuestos ante la opinión pública en la reputación y el reconocimiento de cada institución.

Esta tendencia expuesta obliga a la gestión rectoral a ir más allá de una propuesta formativa, e integrarse en un contexto de competencia de talla mundial, innovación en modelos pedagógicos, diferenciación en el desarrollo de competencias y habilidades pertinentes al contexto social donde está ubicada la institución, para poder finalmente sostenerse a largo plazo en su lugar social. Muy pertinente aquí incluir el análisis de aspectos claves desarrollado por Jamil Salmi que define como características inherentes para este fin la conjugación de tres factores relacionados con este punto que se pueden aplicar al caso de los colegios:

- a) una alta concentración de talento (profesores y estudiantes)
- b) abundantes recursos para ofrecer un fértil ambiente de aprendizaje y para llevar a cabo investigaciones avanzadas, y
- c) características favorables de gobernabilidad que fomenten una visión estratégica, innovación y flexibilidad, y que permitan que las instituciones tomen decisiones y administren sus recursos sin ser obstaculizadas por la burocracia (Salmi, 2009).

Lo anterior plantea el desafío en términos de definir la estrategia de aseguramiento

de la calidad, liderarla e involucrarla de manera activa y rigurosa en la gestión educativa, con las consecuentes alertas y mediciones internas que garanticen que la ruta de la calidad se está preparando constantemente para su momento cumbre: la medición cíclica y la consecuente crítica que se derivará de los resultados obtenidos.

Adicionalmente, este asunto de la calidad está íntimamente ligado con el resultado pragmático de la educación para potencializar el progreso de un país como se mencionó atrás. Los países que han encontrado la correlación entre desarrollo y crecimiento basado en la educación de su gente han logrado dar saltos cualitativos en sus estándares de calidad de vida y ubicación competitiva en el concierto mundial. La educación, como factor detonante de estos saltos positivos en el desarrollo de naciones como Japón, Finlandia, China, Chile, Singapur entre otras (Oppenheimer, 2010), se ha caracterizado por contar con equipos de líderes y directivos en sus instituciones educativas que han logrado:

1. Garantizar el acceso indiscriminado de toda la población a educación de calidad de forma gratuita.
2. Incorporar la investigación y la innovación como parte del currículo.
3. Integrar las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la estrategia pedagógica.
4. Elevar el nivel de formación de sus profesores.
5. Vincular a sus instituciones profesores con los más altos estándares, combinados entre conocimientos específicos y métodos educativos.
6. Disparar la tasa de bilingüismo, tanto en manejo de la segunda lengua como la formación disciplinar en inglés fundamentalmente.
7. Favorecer la meritocracia tanto en estudiantes como en profesores.
8. Favorecer la internacionalización de profesores visitantes y estudiantes de y hacia otros países.
9. Constituir y ejecutar convenios interinstitucionales e interculturales.
10. Consolidar redes académicas de carácter local y global involucrando la comunidad académica en todos sus niveles.

Los anteriores logros, solo por mencionar algunos de cara a la calidad, se suman al proceso de formación para múltiples desempeños en todos los órdenes: tecnológicos, económicos, sociales, políticos y culturales, definidos por la estructura curricular, además de incorporar la indispensable perspectiva de una educación que proyecta a los jóvenes ciudadanos dentro de un contexto local identificado con su barrio, pueblo, vecindario, ciudad y país, en simultánea con una comprensión culta, completa y respetuosa de la diversidad de culturas, economías y formas de conformación social comprendidas a través de la convivencia, el intercambio y el estudio (Cheong Cheng, 2010; Vetrivel, 2010; Hulpia y Devos, 2009; Sentocnik y Brigita, 2009; Salmi, 2009).

En síntesis, el desafío sobre la calidad educativa en un contexto de talla mundial plantea un reto que conjuga visión, estrategia y habilidades ejecutivas en quienes asumen la rectoría de un colegio (Harth, 2011). En últimas, este reto demanda un modelo de liderazgo caracterizado por ser adaptativo (Heifetz y Linsky, 2003), en el cual el rector logra, con el apoyo de su comunidad, la revisión y actualización curricular de acuerdo con una visión estratégica de la institución, y luego canaliza estos acuerdos a través de sus profesores, hasta llegar a cada uno de sus estudiantes (Reveta, 2010).

Desafío 3. Entender y orientar el cambio de época

“Dedicar tiempo al liderazgo significa aprenderlo y enseñarlo; y la enseñanza se lleva a cabo impartiendo lecciones, proporcionando experiencia y práctica; desafiando a la gente y confrontándola con sus posibilidades, todo mediante el ejemplo personal” (Koestenbaum, 1999).

El rol del rector de colegio ha cambiado dramáticamente en la última década. Del modelo centralista y autocrático propio de una

educación previsible y orientada a proveer personas que pudiesen realizar trabajos y oficios también previsible y esperados (1900), se pasó a un enfoque de la educación para la operación de procesos y ciclos productivos (1979) y hoy, se difunde una pedagogía para comprender e innovar como principales competencias de los jóvenes ciudadanos del mundo (2020). Esta tendencia ha llevado a muchos países a proponer que las nuevas visiones y los objetivos a largo plazo de la educación estén orientados a preparar una nueva generación que sea competitiva en un ambiente global (Cheong Cheng, 2010).

Lo particular de esta tendencia es la velocidad con la cual se ha incorporado en los diferentes sistemas educativos de países como Finlandia, China e India, entre otros (Oppenheimer, 2010), integrando en las funciones rectorales la gerencia del cambio a favor del proyecto educativo, mediante un liderazgo participativo y especializado.

Otro aspecto que interviene en el desafío de enfrentar el cambio de época se relaciona con el impacto de las imposiciones de la sociedad de la información, que modifican las lógicas clásicas del aprendizaje (antes de 1980) e irrumpen de manera veloz e inmediata en la forma de aprender, comprender y estar en el mundo de los niños y jóvenes nacidos después de 1994 (Cheong Cheng, 2010). Ha cambiado el perfil de la población de niños y jóvenes de hoy. Aspectos como la forma en que consolidan su identidad, crean los espacios de privacidad, proyectan sus sentimientos y expectativas, y entienden la creatividad han sido influenciados por la inclusión de las nuevas tecnologías en su vida cotidiana. Esta rápida transformación arrastra a los modelos educativos en cuanto a la estrategia docente, los métodos de investigación y la adecuada discriminación de información (Palfrey, 2008).

- Lo anterior sugiere como inherente a la gestión de cambio una agenda que incluye:
- Involucrar a los profesores en el personal de dirección y en el proceso de toma de decisiones.
- Orientar la actualización y adaptación del modelo pedagógico y curricular, incluyendo al equipo de dirección del colegio en esta tarea.
- Desarrollar nuevos canales de comunicación entre

la comunidad educativa en donde se construya la confianza como factor aglutinador.

- Integrar la tecnología como un factor determinante de la estrategia pedagógica, no solo como elemento de apoyo a los procesos educativos, sino como realidad inherente al mundo del trabajo y la continuidad de los estudios.
- Conservar el talento humano y focalizarlo en los aspectos educativos donde la transformación se presenta de manera errática y rápida.

En este sentido, la investigación del profesor Ying Cheong Cheng, vicepresidente de investigación y desarrollo del Hong Kong Institute of Education, plantea cómo la tendencia del liderazgo estratégico de la educación requiere además de lo expuesto en los párrafos anteriores, de la comprensión de: 1) los diferentes ambientes educativos, 2) las reformas y los movimientos locales, 3) la naturaleza de la educación en cuanto a su eficacia y competitividad (Cheong Cheng, 2010).

Desde otra perspectiva complementaria, el momento actual define que la dirección de los colegios debe focalizarse en una definición nueva de la visión y el enfoque de la educación, soportada en un paradigma que dé espacio al desarrollo sostenible, a modelos de formación continua, a la creación de redes globales para el desarrollo del currículo desde una perspectiva internacional, sin dejar de lado la interacción con las tecnologías de información en educación (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009).

Para concluir este punto, es el rector la figura clave para conducir el proceso de cambio. Su presencia y observancia en la vida del colegio deben combinarse con una mayor cercanía a las tendencias mundiales que afectan a la sociedad y que desafían la apuesta a formar individuos con mayor capacidad de adaptación y comprensión del contexto global en el cual se desempeñarán.

Desafío 4. Consolidación de una sólida cultura institucional

“La labor adaptativa crea riesgos, conflictos e inestabilidad, porque el hecho de afrontar los problemas adaptativos subyacentes puede incluir el abandono de normas profundas y arraigadas. Por eso el liderazgo implica una perturbación, una alteración del orden de las personas, pero a un ritmo que pueden aceptar” (Heifetz y Linsky, 2003).

La cultura organizacional, entendida como los modos que definen las relaciones entre los diferentes actores de la institución en función de la estructura de autoridad y los objetivos comunes, y que caracterizan la manera de tomar decisiones, establecer prioridades, definir criterios de control y orden, acordar los métodos de trabajo en equipo y expresar el sentido de pertenencia y filiación (Restrepo Abondano, 2006), es esencial en el ejercicio del liderazgo rectoral más aún cuando se trata de conducir procesos de transformación, adaptación y cambio (Heifetz y Linsky, 2003).

Como tal, la gestión educativa requiere del soporte de una cultura organizacional en la cual los miembros de la comunidad estén comprometidos, cooperen entre sí y estén dispuestos a resolver diferencias y conflictos. Un ambiente así, donde el trabajo colectivo es inherente, caracteriza a una institución volcada a la innovación facilitando el permanente flujo de iniciativas y logro de objetivos institucionales más allá de impartir un currículo preestablecido (Seashore Louis y Kyla, 2011). Sin embargo, el cambio de época que deben enfrentar los colegios en su misión formadora implica también aprender nuevos métodos para realizar su función social, o sea que también la cultura organizacional se verá desafiada a reconocerlos e incorporarlos (Heifetz y Linsky, 2003).

Las diferentes investigaciones realizadas en entidades educativas (Seashore y Kyla, 2011) sobre el particular centran en el rol del rector la capacidad de propiciar un liderazgo colectivo que permita caracterizar la cultura organizacional por:

- La presencia de la confianza.
- Un ambiente de estudio y reflexión sobre el quehacer educativo.

- La conformación de una comunidad interconectada.
- Una gestión educativa de altos estándares de calidad.
- Un ambiente de trabajo positivo e inspirador.
- Comunidad de profesores responsables.
- Profesional y científico con proceso pedagógico.

En consecuencia, la cultura propia de una institución educativa permea la manera de cumplir su misión y afecta no solamente el entorno de trabajo de los profesionales allí reunidos, sino que trasciende en el espíritu formador, investigativo y científico de las nuevas generaciones. Por lo anterior, comprender la cultura del colegio, y estimular nuevos modos para asumir los desafíos que impone el momento histórico son aspectos que se adicionan al reto del buen ejercicio del liderazgo rectoral (Hulpia y Devos, 2009).

Desafío 5. Sostenibilidad institucional: generación y administración de recursos

Los anteriores cuatro desafíos implican más recursos humanos, tecnológicos y, en consecuencia, económicos cuya inversión depende del balance que integre, de una parte, la dimensión estratégica y, de la otra, el realismo para llevar a cabo estos sueños.

El contexto del sector educativo impone varias condiciones que retan la capacidad del nivel directivo, como por ejemplo (Wolff, Navarro y González, 2005):

- La gestión de la calidad no implica más ingresos, simplemente es un compromiso institucional con la sociedad.
- La actualización tecnológica demanda la reformulación de la estrategia pedagógica y el entrenamiento profesoral, que tampoco generarán más ingresos.
- El talento humano en docencia es costoso y competido entre los colegios, trayendo como consecuencia la rotación e inestabilidad de los equipos de trabajo académicos.

- Los expertos en administración y operación de un colegio son escasos, situación que obliga a periodos de alta improductividad dada por el reentrenamiento profesional y la formación de los equipos de apoyo.
- La gobernabilidad de la institución se ve afectada por diferentes influencias, en su mayoría externas, con diversos intereses, algunos contradictorios, que propician la inestabilidad de la política que fundamenta el control del colegio.
- Sostenerse en un mercado es posible si el colegio logra mantener, garantizar e innovar para diferenciarse en un primer nivel, respecto de las expectativas de la familia y la sociedad.

Las anteriores condiciones afectan la sostenibilidad de una institución educativa. Esta se fundamenta en la lógica racional de un mercado de competencia y la eficiente administración de los recursos. Significa también que es propio de las funciones rectorales liderar en cuanto a: 1) la visión estratégica sobre el sistema educativo en el cual se desarrolla, 2) definir las metas de la institución en el contexto social, 3) conducir su ejecución garantizando la preferencia de las familias más la satisfacción de las expectativas de la sociedad en cuanto al

estudiante titulado, y 4) reformular permanentemente los esquemas económicos con base en el microanálisis y la evaluación de la gestión.

Lo anterior, sin descuidar el seguimiento a la correcta operación administrativa en aspectos que se han mencionado de manera general: mantenimiento y mejoramiento de su infraestructura, actualización tecnológica, conformación de equipos profesionales de alto desempeño, recursos para la investigación y producción académica, proyección de la responsabilidad social institucional, administración financiera y cumplimiento de los requerimientos definidos por la ley, entre otros (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009).

El cuadro 2 esquematiza los cambios sustanciales relacionados con el rol rectoral haciendo énfasis en un cambio central: se ha pasado del liderazgo basado en la autoridad delegada generalmente por consejos directivos y juntas de los colegios, hacia un modelo de liderazgo adaptativo y colectivo que implica una gestión que suma aspectos técnicos, organizacionales y de conocimiento sobre sí mismo (Heifetz y Linsky, 2003).

Cuadro 2. Comparativo de los aspectos de la gestión de instituciones educativas que se han transformado

Antes: liderazgo autocrático		Hoy: liderazgo adaptativo	
Tipología de la función rectoral	Alcance de gestión	Tipología de la función rectoral	Alcance de gestión
Gerencia operativa de la educación	Formulación previsible de los niveles de educación esperados. Presupuestos de la operación educativa. Asegurar la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y económicos. Resultados medidos en términos de indicadores locales.	Gerencia estratégica del PEI	Formulación de la misión y visión de acuerdo con la expectativa de familia y sociedad. Orientación y dirección del colegio para la adaptación al cambio. Preparación para los procesos de medición de la calidad. Gestión administrativa y financiera relacionada con el objetivo del PEI.

continúa

Supervisión de profesores	Asistencia para el cumplimiento del programa. Evaluación del desempeño profesoral. Desarrollo y consolidación de las capacidades pedagógicas.	Habilidades pedagógicas institucionales.	Formulación del Modelo Curricular y extracurricular que responda a los desafíos del entorno. Currículo que incorpore los objetivos de calidad educativa. Adaptación tecnológica e incorporación de las TIC a los procesos de aprendizaje.
Liderazgo autocrático	Seguir las pautas del líder en un contexto de reconocimiento a su posición privilegiada.	Liderazgo colectivo y adaptativo.	Manejo de las presiones internas que implican la transformación e incorporación de nuevos hábitos y conductas en la institución. Reconocimiento de las formas de resistencia ante los nuevos desafíos. Conformación de equipos de trabajo basados en la confianza que impulsen el proceso de cambio, a pesar de las pasiones y los conflictos que los diferencian.
Estructura organizacional para la función educativa	Reportes de rendimientos estudiantiles. Logros y avances en temas exclusivamente curriculares. Seguimiento y cumplimiento de los alcances reglamentarios de la institución educativa.	Estructura organizacional para la innovación.	Equipo de trabajo cuyas responsabilidades exceden el marco interno y se proyectan hacia el entorno en cuanto: internacionalización, investigación y tendencias pedagógicas.

Fuente: elaboración propia con base en Harth (2011), Hulpia y Devos (2009), Reveta (2010), Seashore Louis y Kyla, (2011), Restrepo Abondano (2006), Vetrivel (2010).

Finalmente, y respecto a este último desafío, la rendición de cuentas de la cual es vocero el rector del colegio pone a prueba su capacidad para administrar recursos económicos, tecnológicos y de talento humano, y competir con calidad en un mundo académico sometido a reglas de mercados claramente establecidas mediante pruebas masivas comparativas tanto de conocimientos de los estudiantes como de la administración educativa, y valorado de acuerdo con el lugar logrado por la institución en términos de las métricas de eficiencia y eficacia del cumplimiento de su misión social.

Conclusiones

Si bien son pocas las investigaciones que profundizan sobre la gestión de los rectores de colegios y sus alcances, en los estudios existentes sobre administración educativa se logra identificar que el protagonismo de la dirección en educación se enfrenta a un cambio de época, el cual debe ser abordado desde una perspectiva que incluya la consideración de los cinco grandes desafíos planteados en este artículo, enfocados a enriquecer la naturaleza de este

importante protagonista de la educación de las nuevas generaciones.

Igualmente, el documento identifica un elemento transversal fundamental en la capacidad de desarrollo de los retos: el modelo de liderazgo, que por las condiciones del cambio de época obliga a ser adaptativo, es decir, a intervenir las instituciones para llevarlas a nuevos estándares en todos los frentes, con el consecuente riesgo y visión que esto implica por parte del rector.

Son los rectores de colegios los llamados a impulsar una renovada orientación de la gestión educativa, quienes en términos de responsabilidad y liderazgo deben a la sociedad, la familia y la comunidad el compromiso de guiar con criterio y sabiduría el cumplimiento del proyecto educativo que les ha sido encomendado.

El alcance del ejercicio del liderazgo adaptativo, como lo plantea este artículo, permite concluir que el impacto del rol rectoral involucra una gestión que con-

sidere los procesos internos de aprendizaje y gestión, usualmente alineados con objetivos preplanificados y que dependen de aspectos operativos y técnicos. Un segundo alcance se centra en el impacto relacionado con el sistema cultural y tecnológico, que implica conducir el colegio hacia la satisfacción de demandas de la familia y la sociedad en un entorno de marketización y reporte de resultados exigidos al colegio.

Finalmente, como lo plantean de manera común las fuentes estudiadas, es el rector el responsable de inspirar nuevas visiones y enfoques que propendan por el desarrollo múltiple del individuo y permitan al joven estudiante, al final de la vida en el colegio, integrarse a la sociedad mediante la elección de su vocación de servicio profesional o técnico.

Bibliografía

- Altbach, P., Reisberg, L., & Rumbley, L. (2009). *Trends in global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. Paris: Unesco World Conference on Higher Education.
- Cheong Cheng, Y. (2010). A topology of three-wave models of strategic leadership in education. *International Studies in Educational Administration*, 35-50.
- Forbes, S. y Prevas, J. (2010). *Poder ambición gloria*. Bogotá: Editorial Norma.
- Harth, C. (2011). The global School House going glocal adaptative education for local and global citizenship. *Independent School*.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2003). *Liderazgo sin límites*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, S.A.
- Hornig, E., & Loeb, S. (2010). New Thinking about instructional leadership. *Phi Delta Kappan*, 66-69.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 153-171.
- Koestenbaum, P. (1999). *Liderazgo, la grandeza interna*. México DF: Prentice Hall.
- Oppenheimer, A. (2010). *¡Basta de historias!* México: Random House Mondadori.

Palfrey, J. (2008). *Born Digital*. New York: Basic Books.

Restrepo Abondano, J. M. (2006). *Discovering a new organizational culture within a very traditional University throug learning strategies*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Reveta, B. (2010). Developing Future Leaders. *Independent School*, 70 (1).

Salmi, J. (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Washington: Bancomundial en coedición con Mayol Ediciones S.A.

Seashore Louis, K., & Kyla, W. (2011). Principals as Cultural Leaders. *Kappan maganize*, 52-56.

Sentocnik, S., & Brigita, R. (2009). School Leadership of the future. *European Education*, 7-22.

Smith, R. (2004). Abstracción y finitud: educación, azar y democracia. *Noveno Congreso bienal de INPE*. Madrid: Universidad Complutense.

Vetrivel, S. (2010). Educational Leaders: A Paradigm Change Masters. *Advances in Management*, 21-24.

Wolff, L., Navarro, J. C., & González, P. (2005). *Private education and Public Ploicy in latinamerican*. Washington: Partnership for educational revitalization in the Americas (Preal).