

# **En un vaivén sin hamaca La cotidianidad del directivo docente**

**Carlos Miñana  
y colectivo de directivos**



**Universidad Nacional de Colombia**

**Programa de Fortalecimiento de la Capacidad  
Científica en la Educación Básica y Media**



371.129861

M618v Miñana Blasco, Carlos, 1955

En un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del directivo docente/Carlos Miñana Blasco.– Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Programa RED, 1999.

200 p.

ISBN 958-96166-6-6

1. Administración educativa. 2. Dirección Escolar 3. Gestión educativa 4. Investigación-acción 5. Investigación educativa 6. Investigación cooperativa 7. Políticas educativas 8. Formación de directivos 9. Colombia I. Miñana Blasco, Carlos II. Tit.

DB-UNC-BC-CER-01.12.98

Sección catalogación Universidad Nacional

**Equipo coordinador de la investigación:**

Carlos Miñana Blasco, profesor de la Universidad Nacional de Colombia

(Departamento de Antropología)

Blanca Cecilia Suescún de Castro, rectora del Colegio Distrital Atanasio Girardot

Luz Marina Álvarez Suárez, rectora del Colegio Distrital Brasilia

**Coordinador del Programa RED:**

José Gregorio Rodríguez, profesor de la Universidad Nacional de Colombia

(Departamento de Psicología)

1ª Edición 1000 ejemplares

© Universidad Nacional, Programa RED

Santafé de Bogotá, 1999

ISBN 958-96166-6-6

Diseño de carátula: Fernando Grisalez

Diagramación: Yolanda Alarcón V.

Impresión: Quebecor-Impreandes

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin permiso escrito del editor.

Impreso en Colombia

Programa RED

Ciudad Universitaria, Edificio Manuel Ancizar, Oficina 2001

Tel/fax: 3165170

e-mail: progred@bacata.usc.unal.edu.co

<http://www.unal.edu.co/un/red>

Con el apoyo de:



Universidad Nacional de Colombia



Ministerio de Educación Nacional –MEN–



Secretaría de Educación del Distrito Capital



Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico –IDEP–

*A esas maestras y maestros  
que creen y se comprometen  
con la educación,  
con los niños y jóvenes,  
sus familias y colegas  
y que algún día  
decidieron ser directivos.*

*A esas y esos  
que algún día  
lo serán.*

*A Gene y Casiano,  
a Silvia y Margarita,  
mis mejores maestros.*



# Tabla de contenido

Presentación, por <i>José Gregorio Rodríguez</i> .....	7
<b>1. Los directivos docentes como investigadores de su gestión .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Los directivos en el laberinto de las políticas y la normativa .....</b>	<b>19</b>
2.1. La emergencia de la gestión y dirección escolar en Colombia y América Latina .....	20
2.2. Directivos docentes o docentes directivos .....	27
2.3. Entre lo explícito y lo implícito en el “manual de funciones” de la legislación vigente .....	29
2.3.1. El directivo docente como líder pedagógico .....	34
2.3.2. El directivo como organizador del servicio educativo .....	37
2.3.3. El directivo como administrador .....	41
2.3.4. El directivo como administrador financiero .....	44
2.3.5. El directivo como líder comunitario .....	47
2.4. El docente directivo ante la norma .....	51
<b>3. Registrando las acciones. El directivo ante el espejo de su cotidianidad .....</b>	<b>55</b>
3.1. Invirtiendo tiempo... invirtiendo el tiempo .....	55
3.1.1. Los directivos y sus instituciones .....	59
3.1.2. Estableciendo las coordenadas temporales .....	66
3.1.3. El tiempo ¿medido o construido? .....	68
3.1.4. El tictac del reloj .....	73
3.2. El tiempo vivido .....	76
3.2.1. Las acciones .....	77
3.2.2. El eterno retorno: ciclos y <i>tempo</i> s .....	89
3.2.3. Lugares y no-lugares .....	95
Dentro y fuera .....	95
Estar y recorrer .....	100
3.2.4. Las personas .....	109
3.3. El observador que se observa .....	119

<b>4. Tejiendo una hamaca para este vaivén .....</b>	<b>125</b>
4.1. La gestión ¿para qué? .....	126
4.2. Construyendo la identidad profesional del directivo docente .....	130
4.3. Diversidad, autonomía y responsabilidad .....	132
4.4. Equipos directivos y colegialidad .....	135
4.5. Más allá de la gestión de los directivos .....	139
4.6. La formación y selección de los directivos docentes: hacia el desarrollo profesional .....	141
<b>Bibliografía .....</b>	<b>149</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>155</b>
Anexo 1. Textos de los directivos docentes .....	159
Anexo 2. Registros detallados .....	180
Anexo 3. Textos de asesores .....	192

## Presentación

El libro *En un vaivén sin hamaca* conjuga la eufonía con la polifonía y no es raro, pues Carlos Miñana es un músico que sabe concertar para que distintas voces e instrumentos, que expresan así mismo intenciones y propósitos diversos, encuentren a través del diálogo fecundo formas alternas de expresión.

El libro que el Programa RED de la Universidad Nacional pone en las manos de la comunidad educativa colombiana es el fruto de un trabajo sostenido por un lustro con los Directivos Docentes. Son ellos los que hablan a través de todo el texto. Describen su cotidianidad, cuentan sus historias, reflexionan sobre su propia práctica, exploran caminos para auto-observarse y para sistematizar sus propias miradas, inventan formas para ponerse de acuerdo como colectivo, construyen categorías para comunicar su quehacer y debaten sus propias conclusiones llevados por la partitura que van escribiendo juntos a través de la mano del profesor Miñana quien, con discreción, ejerce la doble tarea de dirigir la orquesta y de componer la obra.

Para quienes hace siete años nos empeñamos en aproximarnos a la Escuela y lo hicimos con el respeto que nos imponía nuestra propia condición de profesores universitarios, no ajenos a la vida de las aulas, pero tampoco conocedores de las dinámicas internas de las escuelas públicas, la lectura del libro nos permite captar “desde adentro” un espíritu, un ambiente, un clima que no es posible sentirlo con categorías de la racionalidad científica tradicional ni desde los paradigmas empresariales de la eficiencia. Su mérito va mucho más allá de ofrecernos una mirada comprensiva de la vida escolar, una mirada que no oculta su sesgo y, por tanto, no pretende ser objetiva, explicativa, ni normativa. Nos introduce en la propia vida de los actores y nos conmueve, a la manera de la tragedia griega, de manera tal que no nos deja imparciales sino que nos compromete con ellos y con sus causas.

En este sentido, el libro no es solamente un informe de investigación, es una manera de introducirnos al mundo de la escuela, a las formas de hacer investigación cooperativa y a los quehaceres que implica el trabajo conjunto Escuela-Universidad. Su lectura cambiará las creencias que muchos tienen acerca de los Directivos Docentes y de las posibilidades de generar conocimiento pedagógico desde la escuela.

En 1994 cuando iniciamos actividades con docentes de diversas regiones del país ofrecimos catorce proyectos que abrían las posibilidades de formación a través de procesos de investigación en el aula, pero a los Directivos Docentes sólo les brindamos un espacio abierto para la creación y la construcción de nuevas realidades en las escuelas. La Universidad Nacional no contaba con un proyecto orientado a la dirección escolar y no pretendió posar de sabia ofreciendo cursos que repitieran los estereotipos de la administración, la gerencia o la planeación aplicados a la escuela. Por el contrario, propició una Universidad Abierta para que los directivos, en diálogo con profesores universitarios, plantearan sus propios temas de estudio y concertaran sus tareas. Este puñado de maestros nos entregan hoy parte del resultado de sus encuentros, la otra parte habrá que buscarla en sus instituciones y en sus comunidades.

Si reconocemos que la pedagogía no constituye un saber normativo, sino que hace parte de las disciplinas reconstructivas por cuanto pretende "reconstruir las competencias de los educadores y de los alumnos en cuanto tales, (...) transformar un saber-cómo, domeñado prácticamente, en un saber-qué explícito" (Mockus & Otros 1994: 6 y 16)\*, nos encontramos en este caso con un ejemplo de saber pedagógico que se explicita, a partir de la observación y la reflexión sobre la propia práctica. Si bien, no es un saber sobre la enseñanza, es un saber sobre una práctica específica que hace posible la educación en el contexto escolar y por esta razón exige un tratamiento desde una perspectiva pedagógica y no una caracterización desde la gestión o la administración.

Los testimonios que aparecen en el texto y en los anexos, en los cuales los Directivos Docentes participantes en el estudio registran y analizan sus propias acciones y elaboran profundas reflexiones sobre su tarea docente, sobre su vocación de maestras o maestros, sobre el sentido de su oficio en la Institución llamada Escuela, sobre los retos presentes y futuros para la educación y para la existencia misma de las escuelas constituyen valiosas muestras de lo que significa generar conocimiento sobre y desde la propia práctica.

---

\* MOCKUS, A. & Otros. (1994). *Las Fronteras de la Escuela*. Santa Fe de Bogotá: Sociedad Colombiana de Pedagogía.



La interlocución entre estos actores y el profesor universitario se descubre como una genuina práctica pedagógica en contextos de adultos en los cuales los procesos de formación deben ser considerados como permanentes y para los cuales se exige el reconocimiento del otro para que su experiencia, su historia, se convierta en punto de partida y en contexto significativo para la construcción de un nuevo conocimiento tanto individual, como colectivo. Los testimonios sobre el significado de registrar sus propias acciones constituyen una evidencia del proceso de formación que se vivió por cuanto los conocimientos construidos sobre la práctica de dirección les permiten a los actores reorientar sus propias prácticas y, además, al compartir con los compañeros en un debate, muchas veces apasionado, hizo posible re-contextualizar su propio saber y aportar para la construcción colectiva. Investigación, cambio y formación van de la mano.

Este trabajo, pionero en el terreno de la investigación educativa sobre la dirección, conjuga elementos de la investigación-acción, a través de una dinámica de investigación cooperativa, con algunas técnicas propias de la etnografía escolar, aportando cambios tanto en el enfoque como en la práctica de la investigación, puesto que son los mismos actores quienes construyen la intención investigativa, formulan los problemas -que no están planteados de antemano por un investigador externo- acuerdan los "actos" que observarán, los métodos, técnicas y procedimientos para registrarlos, construyen los referentes que permiten dar significado a los hechos y participan en la presentación de los hallazgos y en la elaboración del texto haciendo sus comentarios a los escritos e interpretaciones que les presenta el coordinador del estudio. Así, las interpretaciones del profesor universitario son siempre confrontadas con los participantes y resignificadas buscando que el texto ofreciera al lector una versión cercana a los hechos y lo pusiera en contacto con las intenciones de los actores. El lector encuentra, no sólo inventarios de actos, sino sentidos que los actores asignan a los mismos, permitiéndole encontrarse con ellos como si lo estuviera cara a cara.

El continuo ejercicio de "exponerse" frente a sí y frente a otros que realizan los actores-investigadores, le permite al lector acceder de forma distinta al mundo escolar y a formas alternativas de generar conocimiento pedagógico, hecho que suscitará indudablemente múltiples debates, pues esa noción de proceso que tiene todo el libro impulsa al lector a dudar, a cuestionarse y a participar en la construcción del texto.

El tópico estudiado, para algunos ajeno a la investigación educativa y tratado de manera genérica como una forma más de administrar o dirigir una organización, encuentra en este trabajo un pleno sentido pedagógico.

Las reflexiones de los participantes, surgidas del enmarañado mapa jurídico que intenta reglamentar la tarea de la dirección escolar, de las demandas que el sistema educativo, la institución y la comunidad le hacen al Directivo y del análisis de sus propios actos, confluyen en una constante búsqueda por el sentido de la dirección escolar en cuanto práctica pedagógica y no meramente como función gestora o administrativa. Los múltiples testimonios reflejan a lo largo de todo el texto no sólo una preocupación, sino un genuino compromiso con la misión educadora que la sociedad ha confiado a la escuela, la cual toma cuerpo en este estudio en sus directivos, quienes se nos revelan como maestros, antes que posar de gerentes.

La conformación del grupo participante, en su mayoría profesionales formados para la docencia de diversas áreas del currículo escolar y pocos con estudios especializados en administración educativa pone al descubierto una realidad que se vive en la mayoría de nuestras instituciones escolares: son organizaciones que hacen los maestros y no, al menos en la práctica, los especialistas en gerencia o dirección. La mayor lección que puede aprenderse no está asociada con los grados de especialización de las personas para ejercer algunos cargos, sino con el divorcio entre las complejas realidades del mundo escolar y los enfoques administrativistas, gerenciales y organizacionales que buscan imponerse en nuestro país. El desconocimiento de tal complejidad reduce los problemas a unas pocas variables y los remedios resultan más dañinos que las enfermedades.

El texto de manera recurrente deja entrever un directivo que en soledad debe hacer muchos malabares para mantener un equilibrio en medio de las múltiples fuerzas que recaen sobre él. Superior y subordinado, es a la vez el jefe de la escuela y el último eslabón del sistema educativo que debe obrar autónomamente y llevar a su escuela a la autonomía bajo la presión de las exigencias de los representantes gubernamentales de turno, los sindicatos, los padres, las comunidades y algunas veces los propios estudiantes.

En la búsqueda de salidas para los diversos problemas que se le plantean, el colectivo vislumbra un camino que consiste en urdir tramas de actores diversos configurando equipos de dirección para atender los múltiples asuntos que exige la vida de una escuela, propiciando la participación y el compromiso efectivos y haciendo posible que la escuela se vaya haciendo cada vez más asunto de todos y espacio de expresión de la diversidad que se vive en su interior y en su entorno.

La misión que el Programa RED se ha propuesto de realizar investigación educativa en la escuela y hacerla con los mismos actores tiene en esta obra

una de sus mejores realizaciones; por esto, invitamos a directivos docentes, a profesores, a quienes plantean las políticas educativas y dirigen las Instituciones del Estado, a las comunidades educativas, a la comunidad académica y a quienes se interesan por el destino de la escuela pública a leer este trabajo y a debatirlo con el ánimo de avanzar en Colombia en la producción de conocimiento pedagógico que tenga significado para quienes hacen la vida de las escuelas y les sirva para mirar con otros ojos sus propias prácticas educativas.

*José Gregorio Rodríguez*

Coordinador Programa RED  
Universidad Nacional de Colombia

