

Competencias del rector como **gerente en un entorno incierto**



**Gonzalo
Arboleda
Palacio Ph. D.**
Presidente Fundación
Colombia Excelente

Master en Educación en la Universidad Estatal de Missouri, Estados Unidos PH.D en Economía Aplicada a la Educación. A la fecha se desempeña como Presidente de la Fundación Colombia Excelente, siendo único EFQM Partner en Colombia. Ha sido Gerente General de Editorial Santillana, Presidente de la Cámara Colombiana del Libro, Director de Icetex Antioquia, Subdirector Nacional de Icetex, y Secretario General del Ministerio de Educación. Así mismo ha sido Decano de la Escuela de Estudios de Posgrado de EAFIT, entre otros importantes cargos en el Sector Educativo. Se ha dedicado a la teoría y práctica del Management.



Introducción

Cuando hablamos de educación nos referimos a los procesos de transferencia de la herencia cultural de unas generaciones a otras con el fin de lograr el pleno desarrollo del individuo en su dimensión social, espiritual y laboral.

Se puede afirmar que la humanidad, desde el comienzo de la historia del género humano, ha dado un valor especial a la educación como proceso para hacer que las nuevas generaciones desarrollen su propia identidad, de tal suerte que puedan desem-

peñar una función significativa en la comunidad y al mismo tiempo logren satisfacer sus ansias de elevación espiritual y material.

Implícita en este abordaje de la educación, subyace la idea de su poder especial para desarrollar integralmente a las personas y a las sociedades con la intención última de resolver los problemas de opresión y exclusión, y de rebajar los índices de pobreza y los niveles de conflicto, entre personas, grupos y naciones.



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-10/articulos/10>

En años recientes se ha considerado la acción educativa como la fuerza capaz de desencadenar todas las potencialidades individuales y colectivas que faciliten cuatro aprendizajes fundamentales, que se convierten en los pilares esenciales para lograr mayor felicidad personal y social. Dichos aprendizajes paradigmáticos son :

- * **Aprender a conocer:** cultura general, información específica sobre hechos y situaciones, conocimientos específicos. Aprender los procesos que ayudan a aprender a aprender.
- * **Aprender a hacer:** para lograr desempeño profesional y, en especial, competencias individuales que ayuden a analizar y resolver problemas y situaciones cotidianas, esto es, capacidad para que la persona se desempeñe en la vida.
- * **Aprender a vivir juntos:** comprender al otro, sentir empatía con los demás, ser pluralistas y respetuosos de los demás. Convivir y vivir en paz con uno mismo y con los que lo rodean.
- * **Aprender a ser:** para desarrollar una personalidad armoniosa que actúe con autonomía, juicio y responsabilidad. Utilizar todas las potencialidades de la persona, como el razonamiento, la memoria, el sentido de la estética, la capacidad física, la comunicación, etc.

Los conceptos anteriores nos llevan a entender cómo la teoría y la práctica de la educación conllevan los elementos esenciales para que el individuo y la comunidad se desarrollen apropiadamente en el mundo económico, social, político normativo y ecológico que distingue el planeta globalizado e interconectado que hoy le toca vivir a la humanidad.

Para los fines de esta presentación no se tendrán en cuenta la dimensión estética de la educación, su culto y desarrollo de la personalidad a través del ocio creador. Solo analizaremos algunas ideas relativas a la educación como creadora de desarro-

llo económico y de progreso tanto para los individuos como para las naciones.

El mundo ha experimentado un cambio tan amplio y tan complejo que muchos no alcanzan a comprenderlo, a asimilarlo y a comportarse de acuerdo con las nuevas exigencias y urgencias impuestas por dicho cambio en todas las esferas de la vida de los individuos y de las comunidades.

A lo largo de los últimos 50 años, el mundo ha emprendido un nuevo énfasis y un nuevo foco al momento de enfrentar la vida consuetudinaria de la comunidad planetaria.

A lo largo de los últimos 50 años, el mundo ha emprendido un nuevo énfasis y un nuevo foco al momento de enfrentar la vida consuetudinaria de la comunidad planetaria.

Dicho énfasis y foco están caracterizados por el saber y el saber hacer como elementos fundantes de una naciente pero rápidamente desarrollada forma de relación y desempeño social y económico que la humanidad ha llamado industria del conocimiento. Esta nueva concepción puede explicarse así: no es un cambio de página, es un cambio de libro.

Se quiebran los paradigmas

Tierra, capital, trabajo ya no son las variables claves en un proceso de desarrollo. Son la **información** y el **conocimiento** las causas primeras de un desarrollo sosteni-

do. Los insumos más importantes de una empresa son hoy la información y el conocimiento materializados en la persona informada y educada que adelanta procesos de transformación al interior de las organizaciones. Estas personas no encajan ya en el modelo clásico de la administración y hace que sea necesario el cambio del paradigma administrativo si se quiere que la gente educada no emigre con su conocimiento a otra parte, lo que constituye un riesgo para la empresa que no se transforma, que no cambia.

Más importante que los cambios políticos y económicos de fines del siglo XX, lo es el cambio hacia una **sociedad del conocimiento**, que inicia en las postrimerías de dicho siglo y se afianzará y generalizará a lo largo del XXI. El modelo Taylorista tendrá ya más de 100 años de obsolescencia pues ahora el trabajador tendrá libertad de acción, la libertad que ha logrado con su educación y el conocimiento práctico que puede aplicar en cualquier otra empresa o en cualquier otro país.

La empresa seguirá siendo importante pero más lo será el trabajador profesional, educado e interconectado permanentemente con los acontecimientos globales. Hemos llegado, entonces, a la era postindustrial, o postempresarial, denominada también la sociedad del conocimiento. Aquí el foco de atención es el trabajador de conocimiento que ha desplazado al trabajador industrial.

La empresa seguirá siendo importante pero más lo será el trabajador profesional, educado e interconectado permanentemente con los acontecimientos globales.

Hoy se dice que el capital más importante de una empresa no son sus máquinas, sus edificios, sus productos o servicios, ni su capital dinero. Ahora es el capital humano, el capital social, el capital institucional, el verdadero patrimonio de la empresa y la base de su permanencia y desarrollo. La dirección de esta nueva fuerza es entonces estratégica si se quiere lograr el éxito y fortalecer la organización.

El papel de la educación en la era del conocimiento

Una economía y un mundo globalizados, en donde el conocimiento ya no es un adorno sino que es el verdadero capital y el recurso productor de riqueza más importante, demanda a la escuela de todos los niveles y a toda la sociedad, gran eficiencia y responsabilidad en la oferta de oportunidades educativas de calidad, que respondan con suficiencia a las demandas de la sociedad del conocimiento.

Para empezar a explorar el papel de esta nueva educación para esta nueva sociedad, se requiere preguntarnos inicialmente qué entendemos por calidad en la educación de un país. Una educación de calidad es aquella que es pertinente para poder vivir en una comunidad caracterizada por la complejidad en el desempeño social, laboral y de relación con los demás. Esto, en términos más simples, es educación que sirva para desempeñarse en la vida local, nacional y mundial. A este objetivo habrá que adecuar los contenidos, los medios y los recursos que se invierten en esa educación. Pero de especial importancia, para lograr una educación de calidad, es la formación de un cuerpo docente y administrativo debidamente motivado y que sea capaz de impartir esa educación funcional que opere en el diario comportamiento y acciones de los ciudadanos.

El currículo de esta educación funcional, que sirva para el desempeño laboral y social, deberá involucrar la filosofía, la ética, los valores, las ciencias, las humanidades, los idiomas extranjeros, los computadores, los sistemas, el manejo del internet y desde luego, como prerrequisito indispensable, dicho currículo deberá enseñar a leer y escribir críticamente para lograr que el ciudadano pueda entrar al mundo de los desarrollos científicos, tecnológicos, económicos y culturales, de hoy y de mañana.

Así mismo, para lograr esa calidad educativa será necesario construir niveles adecuados de retroalimentación del ambiente en donde se desempeñan los egresados, y de los estudiantes mismos, para ver su progreso; retroalimentación que deberá materializarse por medio de pruebas en las que se midan las competencias logradas por los egresados y por los estudiantes a fin de monitorear y ajustar el sistema cuando fuere necesario.

Este sistema educativo será abierto a fin de que los ciudadanos, sin importar su edad, puedan acceder a él en búsqueda de educación preescolar básica, media, superior, de postgrado y de educación permanente, que brinden la oportunidad a todos los ciudadanos de poder acceder al conocimiento, necesario para vivir en la sociedad del conocimiento.

De otro lado, el sistema de educación, no solo involucra acá las tradicionales escuelas, universidades y centros de capacitación tradicionales sino que se expandirá a los programas educativos, de entrenamiento y capacitación que otras instituciones sociales ofrecen. Así mismo, los medios de comunicación deberán contarse entre los agentes educadores.



La escuela no puede continuar encerrada en los muros escolares, realizando un empobrecido proceso de enseñanza y aprendizaje que no responde a los retos y necesidades de una sociedad que debe convivir adecuadamente en el mundo globalizado, competitivo y competido de hoy y del futuro.

Este nuevo sistema educativo, así expandido, utilizará los desarrollos tecnológicos modernos para brindar educación a distancia apoyada por los **desarrollos virtuales**, de tal suerte que la acción educativa llegue a donde están los usuarios del servicio, sin necesidad de que éstos se desplacen costosamente en búsqueda de los programas educativos. En este sentido el **computador e Internet**, sin olvidar el fax, el celular, la correspondencia, y desde luego, el material escrito, puesto en forma de libros, serán ayudas estratégicas para formar el recurso humano para una sociedad del conocimiento. Y esta oportunidad de acceso a la información y el conocimiento deberá ser permanente, pues ahora los ciclos educativos y productivos se viven a lo largo de **toda la vida** de las personas y son permanentes en el diario discurrir de las comunidades.

Del modelo de administración escolar tradicional al nuevo modelo de gestión de la educación

La institución educativa, como una organización dentro de la sociedad, si quiere encarar las exigencias del mundo complejo y cambiante, debe hacer el tránsito

del modelo burocrático disfuncional que ha aplicado en el manejo de la escuela, a un modelo más dinámico y abierto, que encare la gestión de la educación desde el logro de los resultados que demandan, tanto los alumnos, como los padres de familia, el sector económico y la sociedad colombiana.

La escuela no puede continuar encerrada en los muros escolares, realizando un empobrecido proceso de enseñanza y aprendizaje que no responde a los retos y necesidades de una sociedad que debe convivir adecuadamente en el mundo globalizado, competitivo y competido de hoy y del futuro.

Hasta hace muy poco, la escuela realizaba su tarea en un mundo estable, estático, predecible, calculable, simple y lleno de certidumbre. En ese mundo era muy fácil la tarea del educador y de la escuela y se podía predecir el comportamiento de la institución, pues el entorno solo ejercía una incidencia parcial o nula sobre ella y su manera de administrarla. Ese ambiente era propicio para ejercer una autoridad rígida y jerarquizada; para administrar solo por cumplir las normas y por ejercer el control de las acciones sin importar realmente el logro de los objetivos planteados. Los alumnos, los maestros y todos los que constituían el cuerpo social de la escuela

se comportaban sumisamente, obedecían, seguían normas y respetaban las jerarquías. Poca creatividad era necesaria para el desempeño individual e institucional.

Hoy, ese panorama ha cambiado pues el entorno del mundo moderno se ha modificado. El mundo es ahora, dinámico, complejo, incierto, caótico e impredecible; todo se basa en la innovación. La ciencia moderna tiene en cuenta, como patrón básico, el cambio, la complejidad, la incertidumbre y aún, el caos. Este modelo es propicio para la democracia escolar, pues se distingue por una mayor libertad en los alumnos, maestros, directivos, padres de familia. Todos se involucran y participan en su desarrollo y en el de la institución. La libertad y no la obediencia y la sumisión es el valor máspreciado en este nuevo modelo de gestión de la educación. El logro de resultados concretos en los alumnos y en toda la comunidad es característico del nuevo paradigma de gestión.

El Modelo de gestión de la educación que requiere el mundo del hoy y del mañana, supone que las personas de la institución posean, tanto la motivación y el compromiso, como las habilidades generales y específicas para desempeñarse en una institución que se renueva permanentemente y que aprende en forma constante de su diario discurrir. Esa nueva institución bajo este nuevo modelo de dirección necesita, entonces, analizar su gestión en los ámbitos: educativo y pedagógico, de la dirección escolar, comunitaria y administrativo. De ese análisis deben quedar claras las áreas en que es fuerte la institución y aquellas en que es necesario mejorar a fin de lograr el cumplimiento de la misión y visión bajo un ambiente axiológico preestablecido.

Para ayudar en este cometido, Fundación Colombia Excelente está acompañando a los colegios para que, con la aplicación del Modelo Europeo de Excelencia EFQM, cada una pueda realizar su autoevaluación y formular los planes de mejora continua para poner a la institución a tono con las exigencias del mundo post moderno del ayer y del mañana.

El rector del colegio en un mundo cambiante

Para responder a esta nueva realidad, de la sociedad del conocimiento, el rector y el equipo directivo del colegio deben poseer una serie de características, habilidades y destrezas que les permitan interpretar el entorno y diseñar las mejores políticas, planes y programas, más adecuados para educar a los jóvenes de manera pertinente y funcional para un mundo incierto, global, complejo y difícil en el que les tocará actuar.

Para ello, el rector y el equipo directivo más cercano y ojala todas las personas de la institución deberían adquirir y perfeccionar un conjunto de competencias, de actitudes y valores necesarios para brindar una educación de alta calidad como la que requiere dicho entorno.

La primera capacidad que tiene que ostentar el rector es el conocimiento de sí mismo y este, debe partir desde lo más simple hasta lo más complejo de la persona; esto es, desde lo material y fisiológico del propio cuerpo, hasta llegar al plano mental y de la conciencia. El conocerse a sí mismo parte de una **autoevaluación** de su interior y de su exterior. Mucho nos enfocamos en lo externo porque está expuesto a la percepción de los demás pero, a menudo, dejamos de lado nuestro interior conocido solo por nosotros, aunque es, desde aquí, desde donde se explica la conducta de un individuo de forma más certera.

El rector-líder deberá conocerse a sí mismo no solo desde lo competencial o disciplinar sino y más importante, desde lo psicosocial y espiritual, de tal modo que haya armonía y correlación entre las manifestaciones externas y lo que realmente es en su vida interior.

Con base en el autoconocimiento logrado con la introspección, el rector puede con mayor posibilidad de éxito, cumplir a cabalidad el papel de conductor e inspirador de quienes lo acompañan en la búsqueda de los fines últimos de la Institución Educativa.

Teniendo como pilar fundacional el conocimiento de su propio Yo, el rector-líder, para ser exitoso en la gestión del colegio, deberá haber desarrollado un bagaje amplio del corpus conceptual y operativo del arte de la **gestión de organizaciones** y

El Modelo de gestión de la educación que requiere el mundo del hoy y del mañana, supone que las personas de la institución posean, tanto la motivación y el compromiso, como las habilidades generales y específicas para desempeñarse en una institución que se renueva permanentemente y que aprende en forma constante de su diario ocurrir.



ello implica, por lo menos, haber desarrollado, las siguientes habilidades para desempeñarse como cabeza de la Institución Educativa. Entre esas habilidades se cuentan:

La habilidad de introspección que conlleva una mirada interna del individuo para reflexionar sobre su verdadero ser y determinar qué fuerzas impulsoras o qué fuerzas restrictivas alberga en su interior que lo impulsan o lo limitan para la acción.

La habilidad conceptual, para captar el nivel de complejidad, de relaciones e interrelaciones del colegio y cómo responde al medio ambiente social, político, educativo, ecológico, tecnológico y normativo donde opera.

La habilidad humana, para poderse relacionar con todas las personas internas y externas a la Institución Educativa. Deberá entender la compleja teleología de los seres humanos y aglutinar mentes y voluntades de los colaboradores, motivándolos para lograr las metas y objetivos propuestos.

La habilidad técnica, para aprovechar y aplicar conocimientos, experiencias, técnicas, procesos y procedimientos a fin de optimizar la cadena de valor en la formación de los estudiantes y en la comunicación con los grupos de interés. Es crucial saber de la disciplina de la educación y desarrollar competencias específicas para gestionar la organización.

Estas cuatro macrocompetencias determinan la disposición y la capacidad del rector líder para ser eficaz y eficiente en el trabajo diario de liderar la institución educativa. Sin embargo, como el rector líder actúa como gerente y responsable de las estrategias y enfoques para lograr los resultados de la institución, deberá también, él y su equipo de colaboradores, obtener y fortalecer las siguientes diez competencias (que se observan en el gráfico), necesarias para poner en marcha la institución y materializar su visión institucional.

El rector líder tendrá que autoevaluarse permanentemente frente a cada una de estas habilidades y determinar sus fortalezas y debilidades para diseñar acciones de mejora permanentes a fin de optimizar su capacidad de liderazgo para conducir la organización hacia su fin.

Esas habilidades y competencias deberán socializarse y formar en ellas a todo el personal de los diferentes subsistemas constitutivos de la Institución Educativa para lograr la eficiencia, eficacia y productividad necesarias para aspirar a ser una organización excelente y, por consecuencia, una organización sostenible y trascendente que ayude a conformar sociedades más incluyentes y equitativas. **RM**



BIBLIOGRAFÍA Y
REFERENCIAS

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-10/referencias>

Para responder a esta nueva realidad, de la sociedad del conocimiento, el rector y el equipo directivo del colegio deben poseer una serie de características, habilidades y destrezas que les permitan interpretar el entorno y diseñar las mejores políticas, planes y programas...

