



educación de calidad

EL CAMINO PARA LA PROSPERIDAD

**Ministerio de
Educación Nacional**
República de Colombia



Libertad y Orden

Motivación al logro

La motivación es entendida como una fuerza impulsora que dinamiza el comportamiento del directivo docente, y le impulsa y orienta al logro de objetivos misionales mediante una serie de acciones de diferente naturaleza (Leache, 2001): profesionales, institucionales, personales, etc.

En esta vía, la *motivación al logro* es entendida como la energía cognitiva, emocional y conductual para hacer las cosas tan bien y tan rápidamente como sea posible. Los profesionales de la educación con alta motivación al logro se fijan altos estándares internos de calidad en su actuación, los procuran alcanzar, trabajan independientemente y no buscan necesariamente recompensas externas. En consecuencia, estas personas se desempeñan mejor en situaciones de competencia, aprenden rápidamente, les interesa menos la fama y la fortuna que satisfacer el alto nivel de desempeño que se fijan, tienen una alta autoconfianza, aceptan trabajos de responsabilidad, son resistentes a presiones externas, son enérgicas y superan los obstáculos en el cumplimiento de sus objetivos (Cohen y Swerdlik, 2000; Maestre y Palmero, 2004).

Responsabilidad

Entendida como una capacidad del directivo docente para valorar y asumir las consecuencias de su comportamiento en los diferentes escenarios de actuación.

Esta competencia involucra el darse cuenta de su rol y las implicaciones que se derivan de éste, y actuar en estricta coherencia con el mismo en diferentes situaciones: en el aula, en la organización escolar, frente a los padres de familia, y en general dentro de la comunidad educativa.

Un directivo docente con un alto grado de responsabilidad se mostrará atento a sus deberes, cuidadoso con sus obligaciones, esforzado y organizado en su trabajo y reflexivo frente a sus logros, fracasos y dificultades.

Competencia de Interacción social : *Actitud cordial*

En este contexto, la cordialidad es concebida como una actitud relativamente estable para aproximarse y mantener con calidez la comunicación con otras personas, lo cual involucra tanto lo verbal como lo gestual; esta actitud afecta el nivel de comprensión e identificación de las necesidades de los demás.

Un directivo docente cordial actúa con amabilidad, sin prevención frente a los demás, buscando ser empático en las relaciones sociales e interpersonales; en síntesis, la cordialidad es la puerta de entrada a una natural, efectiva y oportuna comunicación y relación entre directivos docentes con sus equipos de trabajo y con los demás miembros de la comunidad académica (docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia, etc.), e igualmente con los interlocutores externos a la institución educativa.

Competencia de Interacción social: Orientación hacia la interacción social

Todo directivo docente ejerce su quehacer profesional en un entorno de interacción social, por lo que requiere desarrollar actitudes, valores y habilidades que orienten su conducta hacia logros personales, pedagógicos e institucionales, en la más adecuada, satisfactoria y eficaz manera. Por lo anterior, el directivo docente debe involucrarse estableciendo contacto y promoviendo la ayuda a otras personas, actuando en forma persuasiva y generosa; este tipo de actitud implica un interés permanente y un involucramiento directo y personal hacia los demás, sean alumnos, padres, colegas y personal externo a la institución.

La competencia de interacción de directivos docentes está asociada entonces con apertura hacia las personas, con sensibilidad a las necesidades y las realidades de los demás, con adecuadas formas de comunicación y trato, con intereses al trabajo de interacción social, a la orientación, al apoyo y a la formación de valores sociales.18

Adaptación al ambiente escolar

En términos generales, esta competencia se dirige al afrontamiento adecuado de las rutinas, limitaciones y obstáculos que se presentan en su labor diaria, al desarrollo de una visión positiva del presente y el futuro de su quehacer para ofrecer un desempeño óptimo y satisfactorio en sus labores de dirección educativa. Esta competencia se evalúa en torno a dos dimensiones, la *capacidad de afrontamiento al estrés* y la *resiliencia*.

Afrontamiento al estrés

Se entiende como los esfuerzos cognitivos y conductuales que utilizan los directivos docentes para el manejo de las demandas internas o externas inherentes a sus labores, los cuales pueden ser adaptativos o desadaptativos, en la medida en que le permiten superar satisfactoria y adecuadamente las situaciones demandantes de diferente naturaleza.

Resiliencia

La resiliencia hace referencia a capacidades del directivo docente para salir exitosamente de situaciones arbitrarias que pueden presentarse en el ejercicio de sus labores profesionales y personales dentro de la institución educativa.

Gestión

Entendida como la capacidad de generar y poner a operar las condiciones favorables para que el proyecto de la institución tenga lugar y se realice. La Gestión Directiva se encuentra en cabeza de personas, proyectos y organismos que contribuyen a orientar la institución educativa hacia objetivos propuestos intencionalmente, con sentido de viabilidad, pertinencia y relevancia. Así, los directivos, los órganos de dirección escolar y el proyecto educativo institucional son los principales instrumentos de la gestión directiva para orientar la institución hacia metas explícitas, tomar decisiones pertinentes para que los recursos y procesos se dirijan a ellas, generar un clima de trabajo colectivo y participativo donde se delegan responsabilidades y compromisos a las distintas instancias de la institución.

Para comprender las acciones, funciones y competencias de un directivo docente, es necesario ubicar varios campos de gestión, desde los cuales se determina su quehacer y desempeño

1. La dirección escolar: movilizaciones entre lo pedagógico y lo administrativo

Las funciones de los directivos han estado sujetas a cambios, en la medida en que han develado la manera indirecta y la incidencia de los directivos sobre el rendimiento académico de los estudiantes y el papel en la construcción de la democracia y la participación de la comunidad educativa.

Las funciones asignadas a la dirección se atribuyen fundamentalmente a los diversos objetivos de la normatividad y las leyes, a la dinámica que la acción de los directivos ejerce sobre las instituciones y el sistema mismo. Dichas funciones están establecidas por unos principios que guían sus prácticas: a) *garantizar que las actividades de los centros educativos se desarrollen de acuerdo con los principios constitucionales y los fines educativos establecidos por las leyes y por la calidad de la enseñanza;* b) *facilitar el ejercicio de los derechos de los estudiantes, profesores, padres y personal de servicios así como el cumplimiento de sus deberes correspondientes;* c) *promover la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la gestión, funcionamiento y evaluación del centro.*

En torno a estos principios se articulan las funciones que pueden asociarse en cuatro ámbitos de acuerdo a las relaciones que se establecen entre estos mismos principios: en el campo administrativo, en el campo pedagógico, con el clima institucional y la convivencia y en su compromiso social y comunitario.

Alvariño, C. y otros (2000, p. 10) señalan que las escuelas eficientes se caracterizan por “... un director siempre presente y en todo (en lo académico, técnico y humano), autonomía técnico pedagógica del establecimiento, la existencia de una fuerte cultura escolar, calidad humana y profesional del profesor que cumple un rol fundamental para la efectividad escolar... y en contraposición ciertos factores para explicar la ineficiencia o falta de eficacia en la escuela son la falta de visión y ausencia de liderazgo (directores con bajas expectativas, poco comprometidos)”.

Asimismo, Aguerondo (1996, p.87) indica que “las gestiones educativas tienen más probabilidad de ser efectivas cuando: son capaces de transmitir prioridades claras que ordenen la tarea de toda la unidad escolar; se focalizan sobre lo académico. Para esto requieren de un currículo estable, bien definido, ordenado, estructurado y bien diseñado; instalan prácticas de evaluación y seguimiento permanente. Esto permite localizar los puntos urgentes y tomar las decisiones adecuadas, genera un clima positivo y seguro como también una comunidad ordenada que se expresa en altos niveles de cohesión... ”.

La articulación de los diferentes ámbitos devela una mirada basada en la mejora de la calidad educativa,

sin que recaiga su responsabilidad únicamente en el directivo, puesto que entran en juego elementos del ambiente

y del entorno institucional, que interactúan directamente con los fines pedagógicos.

2. Funciones relacionadas con el campo administrativo

Se entiende como el campo que genera las condiciones requeridas para el desarrollo fluido de la gestión académica y directiva. Es a través de ésta como se logra que los recursos físicos, materiales, humanos y financieros de la institución se organicen, coordinen y articulen de la manera más eficiente y racional para que puedan generarse los procesos pedagógicos que lleven al desarrollo de los estudiantes.

Siguiendo a Sander (1996, p.7) estas funciones responden a un modelo de gestión que pretende ubicar a la gestión de las instituciones educativas dentro de los parámetros de *eficiencia, transparencia y efectividad*, puesto que “a pesar de que no debe subestimarse la calidad del proceso técnico y de los procedimientos administrativos es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo (...) muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico. Si el proceso administrativo falla en términos de eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan los elementos mencionados, así como los servicios y los resultados. Por lo tanto los procesos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos.”

Igualmente, Pérez, M. J. y Hernández, M. (2000, p.1022) evidencian que “el papel del directivo se hace más complejo, ya no se trata sólo de administrar correctamente los recursos y ejercer con equidad la jefatura del personal; ahora hay que ser un líder pedagógico y también fomentar la participación de la comunidad educativa... No puede darse una escuela de calidad sin que sea liderada con calidad, así la dirección será un factor de eficacia pero también un elemento clave para la mejora del centro”.

3. Las funciones relacionadas con el campo pedagógico

El directivo da orientación y unidad al trabajo docente, realiza en acuerdo con el profesorado la promoción y clasificación de los estudiantes; analiza en conjunto con los docentes el problema de la enseñanza; da cuenta de los trabajos y resultados para propiciar las mejoras para la enseñanza.

4 .Las funciones relacionadas con el clima institucional y la convivencia

Coronel, J. M. (2000, p.190) indica que “las direcciones escolares tienen que enfrentar los dilemas surgidos entre las formas de control y las de integración, la apertura de espacios democráticos tiene que formar parte de sus agendas, pero las contradicciones y problemas persisten y trabajar desde la dirección se convierte en una odisea. El análisis muestra que en el fondo de la nueva cultura de la gestión no está orientado a la igualdad sino al mantenimiento de las estructuras de poder, lo clave está en el modo y la forma en que tome cuerpo un proceso de liderazgo y su desarrollo en los centros educativos”.

Immegart, G. L. (2000, p. 63) plantea que “la amplitud y el grado de éxito o eficacia de un director radican en su conocimiento y *capacitación para las relaciones interpersonales, el trabajo con grupos y el manejo de la dinámica social dentro y en el entorno de la organización*. El director de una organización de aprendizaje debe desarrollar y usar habilidades interpersonales y sociales eficaces en el trabajo con todos; (...) el director de una organización de aprendizaje debe desarrollar y usar efectivamente las habilidades necesarias para trabajar con variedad de grupos de diversos tipos y tamaños en tareas o problemas de diversa índole por el bien de la organización, de sus aprendices y de la sociedad; la consecución del desarrollo de los miembros así como la extensión y el realce de la cooperación en los problemas y el trabajo de una organización son factores decisivos para la eficacia y el éxito de su director, los directores de organizaciones educativas deberían ser conscientes de que el cómo se comportan, sus valores, su ética, su carácter y por otro toro lado el cómo trabajan con los demás es esencial”,

Estas características favorecen una cultura de calidad, en la medida que los proyectos institucionales involucran personas con características diversas, quienes en sus interacciones crean ambientes con relaciones afectivas y profesionales.

La mirada sobre las funciones desde la calidad, Pérez, M. J. y Hernández, M.L. (2000, p. 1024) señalan que “un centro será de calidad si en él *participan los profesores, los alumnos, los padres y la comunidad educativa en su conjunto y todos ellos, se implican en la consecución de cambios que mejoren su funcionamiento y resultados, y el directivo es el máximo responsable de fomentar, velar y supervisar esa participación*”. Al mismo tiempo, estos autores indican que “el éxito del líder depende de su estilo personal y de las características concretas de la situación donde desarrolla sus funciones. Hay dos elementos que preocupan a los directores de un centro: *el rendimiento académico de los alumnos y el clima entre los miembros de la comunidad educativa*, sobre estos dos aspectos ha de centrarse el mejoramiento, los programas de la mejora y la eficacia escolar deben buscar un directivo que sea capaz de unir a la comunidad en torno al rendimiento de los alumnos... Se mantiene la idea de que la dirección es el factor más importante de mejora de la eficacia escolar y uno de los más decisivos para su desarrollo y éxito”. (Pérez, M. J. y Hernández, M.L., 2000, p. 1032).

5 .Las funciones relacionadas con el compromiso social

En palabras de Gairín, J. (2000, p.74), “la misión principal de los centros educativos ha de ser la de contribuir a la mejora de la sociedad a través de la formación de ciudadanos libres, críticos y responsables; también del conocimiento de las especiales características que les configuran como organizaciones que hacen diferencia a la ambigüedad de metas, la existencia de tecnologías poco desarrolladas, la variedad de destinatarios y de las dificultades añadidas del contexto neoliberal que potencia valores como el individualismo.

El centro educativo que aprende debe ser consciente del contexto en el que está, que misión tiene como institución social y como organización y a que intereses sirve directa o indirectamente, pero avanzar en esta línea exige cambios externos e internos coherentes con cambios culturales. Estos cambios son los que plantea desde una perspectiva direccional... Si entendemos que las instituciones educativas tienen sentido en la medida que tienen objetivos sociales asumiremos la necesidad de ser organizaciones de comportamiento ético. No se trata de seguir un código moral sino de fundamentar su construcción y desarrollo en una serie de valores determinados”.