

Acciones comunicativas para perfeccionar el liderazgo del director de la escuela primaria ***Communicative actions to enhance the leadership of the director of the elementary school***

Ivis Castillo-Martínez; Manuel Lozano-Diéguez; Exiquio Nápoles-Rodríguez

Universidad de Guantánamo. Cuba

Correo(s) electrónico(s):

ivis@cug.co.cu

mlozanod@cug.co.cu

exiquio@cug.co.cu

Recibido: 4 de febrero de 2016

Aceptado: 5 de abril de 2016

Resumen

El trabajo trata un problema actual de la dirección escolar, y lo hace a partir de la elaboración y de diferentes métodos, identificándose la situación problemática en lo referido al liderazgo del director de la escuela, se propone realizar una propuesta para perfeccionar el ciclo directivo, mediante la comunicación grupal, con lo cual se cumple el objetivo y se brinda solución al problema científico lo cual forma parte de las funciones profesionales que debe cumplir el psicopedagogo en su contexto de actuación

Palabras clave: Dirección escolar; Proceso de dirección; Acciones comunicativas; Liderazgo

Abstract

It recommends treatment to a present-day problem in the school management, deduced from the observation, the interview, the opinion poll and the induction –deduction; by means of which the problem regarding process management was identified, specifically in the leadership of the director of the sample school. We recommend a proposal to solve the deficiencies detected in communication, to enhance the leadership role of the director of the elementary school, with theoretical referents, which is part of the professional profile of the pedagogue.

Keywords: School management; Management process; Communication; Actions; leadership

Introducción

La calidad es una de las metas más altas que todo plantel educativo desea alcanzar. Para esto se necesitan muchos factores que favorezcan y faciliten el camino para llegar a ella.

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigentes y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad educativa, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

En tanto se entiende que dirigir científicamente la escuela significa: "tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas que permitan atender al hombre , colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección y atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización dirigida"(Alonso, 2001)

De ahí que el éxito organizacional, en consecuencia, no es posible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos directivos, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos.

El factor más destacado en un programa de éxito en las comunicaciones con los empleados es el liderazgo del director. Debe estar comprometido filosófica y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización. Si el director de la escuela está comprometido con la comunicación por medio de sus palabras y acciones, dicho compromiso trasciende al resto de la organización.

En este sentido, la comunicación directiva tiene un papel preponderante en la consecución de los propósitos anteriormente planteados. Ello es más significativo aun en la escuela cubana, cuyo proceso pedagógico exige el protagonismo de todos los integrantes de la comunidad escolar, estudiantes, maestros, trabajadores, padres, y todos los factores que de manera directa o indirecta inciden en el escolar.

Debido a que los directores reconocen la importancia de la buena comunicación en el logro de sus objetivos y por consiguiente su liderazgo en las condiciones actuales, desde el punto de vista teórico y práctico se evidencian insuficiencias que limitan la influencia consciente y sistemática sobre sus colaboradores en función de alcanzar las metas propuestas.

A partir de que se observan carencias en la comunicación y el liderazgo en el director de la escuela primaria, se reconoce la **situación problemática**: tendencia a un estilo autoritario que no favorece la participación y el compromiso de sus subordinados; falta de empatía, lo cual limita la comprensión del otro; poco dominio de aspectos teórico-metodológicos relacionados con las habilidades comunicativas para perfeccionar el proceso comunicativo con sus colaboradores; no siempre es ejemplo para el colectivo.

Para lograr la solución de la situación problemática se plantea como **objetivo**: Fundamentar, desde la Dirección Científica Educacional y Psicología de Grupo II, propuestas de acciones comunicativas para perfeccionar el liderazgo del director de la escuela primaria.

Desarrollo

La Comunicación en los seres humanos, se compone de un sin número de elementos estrechamente relacionados con la comunicación interna que estos realizan, en el mundo educacional, se manifiestan a través de las relaciones públicas y la psicología.

La comunicación ha sido tratada desde las relaciones humanas, que desarrollándola, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente, tanto hablando desde la individualidad, como desde una institución. Constituye una de las necesidades fundamentales del ser humano y es una condición indispensable para su existencia y para su desarrollo social. El estudio de la comunicación en el ámbito organizacional constituye un punto vital para desarrollar todo el sistema de relaciones humanas, la actividad social y con ello lograr los objetivos comunes que se fijan en la organización.

Sin una comunicación eficaz es imposible cumplir con las funciones de dirección y mucho menos enfrentar los cambios que se dan con tanta frecuencia en el entorno.

Este proceso de interacción social se produce a través de símbolos y sistemas de mensajes, proceso en el que intervienen los siguientes elementos básicos:

Fuente, Codificación, Canal, Decodificación, Receptor.

La comunicación constituye un medio para unir a las personas y lograr un propósito común. Está presente en todas las relaciones humanas y, especialmente, en las actividades de naturaleza coordinada, por lo que si se comunica de manera adecuada, el dirigente aumentará su eficacia.

Cuando adecuamos nuestro comportamiento a nuestras palabras, desarrollamos la confianza en las relaciones con los colaboradores y propiciamos un clima de compromiso con los objetivos de la organización.

Pero, ¿de qué se habla cuando se habla de comunicación y de comunicación grupal?

Comunicación: Proceso que incluye la participación activa de dos o más personas en calidad de sujetos, los cuales interactúan y necesitan comprenderse entre sí.

La comunicación es una actividad que posee una gran importancia tanto para los dirigentes en particular como para los trabajadores y las organizaciones en general.

En una escuela, predominan los grupos de alumnos, del grado, del ciclo, entre otros que determinan una gran dinámica de estudiantes, entre ellos y con los maestros y de estos entre ellos, de ahí que la actividad grupal en una escuela sea esencialmente significativa y en ella la comunicación grupal, la vía expedita para alcanzar propósitos determinados en la escuela.

De esa manera se entiende por **comunicación grupal:** a la que ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable y realizan transferencia y comprensión de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus objetivos. La comunicación grupal se da en reuniones entre los miembros de un colectivo de ciclo, comité, grupo de trabajo, equipo de proyecto o cualquier otro grupo unido por un propósito común, de lo que no escapa el grupo escolar.

Cuando la comunicación grupal es efectiva, puede resultar en un equipo muy productivo y muy unido. Se pueden establecer relaciones largas y duraderas que son capaces de lograr hazañas extraordinarias. En la comunicación grupal, las personas tienden a asumir roles y posturas que influyen los resultados de la comunicación.

El establecimiento de una buena comunicación grupal influye en la actividad que realiza el grupo y sus miembros, así como en sus sentimientos positivos y el aumento del compromiso para con los restantes

miembros y la tarea grupal, garantizando el desarrollo eficiente de la actividad del grupo y de la personalidad de cada uno de sus integrantes.

Factores que favorecen la comunicación en un grupo

- Fase A: captar la información.
- Fase B: interpretar lo que se capta.
- Fase C: valorar la información, evaluando de cómo vamos a utilizar esa información en la conversación.
- Fase D: dar receptividad a la información.
- La escucha activa: Cuando lo más importante de la comunicación es escuchar, atender a lo que se percibe (oral y no verbal).

Tipos de comunicación, grupal y masiva: la comunicación grupal en grupos homogéneos se caracteriza por la interacción directa entre sus miembros y permite la retroalimentación entre el emisor y el receptor. Ejemplo: una plática entre amigos. La comunicación grupal puede ser privada o pública.

Comunicación masiva: es la que se establece entre un emisor y un gran número de receptores, valiéndose de canales técnicos. Este tipo de información se transmite a través de los medios de comunicación como el cine, la radio, la tv, la prensa y el internet.

Lo anterior planteado nos permitirá abarcar dos importantes y actuales problemas de la dirección: el liderazgo y la comunicación. Ambos tienen una connotación especial en la dirección educacional porque conducir a profesionales requiere de habilidades, cualidades y destrezas que favorezcan la influencia consciente y sistemática del directivo sobre sus subordinados para alcanzar los propósitos predeterminados.

La comunicación y el liderazgo del director de la escuela primaria

El dirigente educacional, más que un administrador, debe convertirse en un Líder Educacional. A ello le favorece ser buen comunicador, su nivel profesional y sus características personales propicias para el tipo de tarea a la que se enfrenta.

En consonancia con lo anterior se considera líder a una persona que ejerce determinada influencia en su colectivo, al cual se le escucha e imita en sus actitudes y comportamientos, sin que posea necesariamente autoridad formal.

Se considera que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, la persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia. En algún sentido, la idea de líder puede generar cierto resentimiento, pero solo si hablamos de líderes autoritarios que no tienen en cuenta las opiniones de sus seguidores o que obran para beneficio propio utilizando la fuerza y el trabajo de todos. En realidad, un buen líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo o sin autoritarismo. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo.

Algunos autores ha definido la noción de liderazgo, señalando que es una especie de influencia positiva que ejerce una persona, la cual impulsa a los demás miembros del colectivo a alcanzar los objetivos propuestos por la organización, con entusiasmo y responsabilidad.

En correspondencia con los propósitos de este trabajo, la autora asume la noción de liderazgo que aporta Chiavenato, (1993) cuando señala que, “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Esta definición tiene un valor metodológico importante para su conceptualización y el propósito de perfeccionarlo, cuestión es objetivo perseguido en el trabajo que se presenta.

Para lograr ser líder y además alcanzar el liderazgo educacional, el dirigente debe ser capaz de lograr en su gestión:

- Excelente comunicador.
- La dirección participativa.
- Desarrollar la motivación y creatividad.
- La obsesión por la calidad.
- La apertura educacional a la comunidad.
- Ser ejemplo.

El líder se consagra en la medida en que sea capaz de utilizar el proceso de comunicación social en el ejercicio de las funciones generales de dirección, esto es en la medida en que sea capaz de convertirlo en un proceso de **Comunicación Profesional**, mediante la aplicación sistémica y sistemática.

Para que este sea un buen líder debe tener en cuenta los estilos de dirección, los cuales son conocidos como la caracterización del comportamiento de los principales directivos en la obtención de las metas de las instituciones, en este caso las educacionales.

En las escuelas los estilos de dirección se caracterizan de la siguiente manera

- La forma que utiliza el consejo de dirección para formular los objetivos en la institución.
- La forma en la que se produce la toma de decisiones en los diferentes grupos.
- El grado de implicación que logran los directivos en la realización de las tareas.
- El tipo de relaciones humanas en la que se establecen en los diferentes grupos.

Para ejercer un buen liderazgo se debe tener en cuenta tipos de estilos de dirección

- **Autoritario:** Se caracteriza por lo que los objetivos de la institución son determinados por el director. Las decisiones son tomadas por el director y tienen un carácter impositivo.
- **Cuasi autoritario:** Los objetivos de la institución son determinados en discusión con el consejo de dirección de la escuela.
- **Semiautoritario:** Los mismos objetivos se cumplen en el consejo de dirección, las decisiones son tomadas considerando las opiniones de los más miembros del consejo de dirección y de los docentes, tiene un carácter impositivo.
- **Democrático:** Los objetivos de la institución se produce en constante discusión con los demás miembros del proceso de dirección, la comunidad, los estudiantes, los padres, los docentes y la comunidad.

Una combinación armónica de los estilos, en correspondencia con las condiciones objetivas y situaciones concretas en que se transcurra el trabajo de la escuela, favorece el desarrollo del liderazgo del director. Esto es así porque también los estilos de dirección se corresponden con la calidad de la comunicación que emana de los mismos.

El director educacional se forma a medida en que su interacción con los sujetos colaboradores lo va transformando como un proceso empático, donde el primer paso es la utilización del enfoque personológico; puede encontrarse y evaluarse en el modo en que delega la autoridad, en la forma en que utiliza para capacitar al personal en todos los órdenes en particular, en la dirección.

En el contexto escolar, todo lo relacionado con los nexos existentes entre el individuo y el grupo concierne a los profesionales de la educación y en particular a los directores, a quienes desde sus funciones profesionales les interesa comprender cómo en el grupo de dirección de la escuela es favorable el estado de las relaciones entre sus miembros, cómo aceptar a un nuevo miembro y qué repercusión tiene este en el grupo, además de los factores que intervienen en la dinámica grupal.

Por lo que se quiere lograr que un director de la escuela primaria en su liderazgo cumpla con esas características

- Participativo y exigente al mismo tiempo.
- Es quien valora las ideas y las iniciativas del equipo.
- Valora el tiempo y las capacidades.
- Facilita el proceso de la organización.
- Supera las dificultades de forma productiva.
- Guiar al logro de los objetivos.

Todas esas características provocan que los demás vean un motivo de inspiración para querer mejorar las cosas, para querer lograr buenos resultados de aprendizaje en sus alumnos, más allá de los resultados del establecimiento y del reconocimiento propio. El marco para la buena dirección plantea que la función principal del director consiste en conducir el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente los recursos.

Para que el director obtenga buenos resultados con su grupo debe conocerlo porque el estudio de los grupos en el sector educacional no se circunscribe a la comprensión de lo ocurrido en su interior a identificar los problemas surgidos en la compleja red de interacciones entre sus miembros, sino que implica la mirada de los diferentes profesionales, especialmente de los psicopedagogos.

Un acercamiento al estado de la comunicación y el liderazgo en el director de la escuela primaria

A partir de las insuficiencias planteadas anteriormente podemos evidenciar que en la actualidad tanto la Comunicación como el liderazgo presentan deficiencias en la escuela primaria ya que, en las observaciones y aproximaciones que ha realizado la autora en diferentes actividades de la práctica laboral, el director evidencia una tendencia al autoritarismo y a no ser empático con sus subordinados,

presenta deficiencias en el proceso de comunicación al tener desconocimiento de las habilidades comunicativas, por lo que le dificulta ejercer el liderazgo con la calidad requerida.

Esto es así, debido a que en diferentes ocasiones en las que cumple sus funciones de dirección no alcanza la ecuanimidad necesaria en el trato con los otros, precipitándose en las decisiones. Como puede apreciarse en ese proceso se limita la calidad de la comunicación, por ende su liderazgo en la conducción del grupo y, por consiguiente, afecta la comprensión y compromiso de sus colaboradores con las tareas que trata de hacer cumplir.

La dirección educacional expresa características que la hacen particulares en relación con ese proceso en otras ramas de la vida económica y social, todos los procesos se realizan por y con personas, por tanto, todo directivo que pretenda alcanzar el liderazgo en ese contexto debe trabajar intensamente para convertirse en un excelente comunicador.

La comunicación, entonces es una condición del liderazgo, que en el caso de la escuela resulta extremadamente importante para guiar los propósitos del grupo en el alcance de las metas que todos se han propuesta alcanzar y que definitiva responden a los fines y objetivos de la educación cubana.

Acciones comunicativas para perfeccionar el liderazgo del director en la escuela primaria

El liderazgo del director de la escuela primaria necesita de todas aquellas herramientas que sean capaces de ayudar a los directivos en el mejoramiento de las acciones comunicativas por lo que se han propuesto un conjunto de acciones para su perfeccionamiento:

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación y el liderazgo del director en la escuela.

Esta acción conduce a precisar los reales y actuales problemas que se presentan en este campo, de manera que se pueda determinar con mayor pertinencia, qué hacer, cuándo hacer y a través de qué vías lograr el mejoramiento de estos aspectos socio-psicológicos de la dirección. En ello, el psicopedagogo tiene un papel preponderante como especialista en este campo, pudiendo ser un aliado importante para el director en su interés de alcanzar el liderazgo en la institución educacional.

El psicopedagogo en cumplimiento de sus funciones puede confeccionar los instrumentos, y aplicarlos así como proponer la estrategia de intervención bien fundamentada para brindar la solución a los problemas determinados. Facilitar la participación del colectivo en la toma de decisiones mostrándose más receptivo y comprensivo.

Para lograr el propósito de esta acción es necesario que el director, de conjunto con su grupo, visualice los momentos más significativos del desarrollo del curso escolar, para crear equipos de trabajo que permitan estudiar los distintos problemas y proponer soluciones para los mismos. Realizado convenientemente, favorecerá la mayor participación del colectivo laboral y cuando sea necesario el estudiantil, la familia o factores de la comunidad.

En este sentido es necesario que el director de la escuela tenga dominio de las potencialidades de los miembros del colectivo para lograr una efectiva conformación de los grupos de trabajo.

- Que sea ejemplo de crítica constructiva y autocrítica transparente y se autoanalice, al mismo tiempo se retroalimente con opiniones de sus colaboradores y demás trabajadores, las cuales son un arma poderosa para pulir y mejorar su liderazgo.

Para lograr el propósito de esta acción es necesario que el director acepte cualquier juicio o comentario de sus subordinados y a la misma vez pueda dar su propia concepción y retroalimentarse de opiniones planteadas para que así pueda tener mayor dominio sobre todas las problemáticas que afronta la escuela y el colectivo, efectuándose mejor preparación por parte del directivo.

- Adoptar iniciativas que provoquen transformar positivamente la realidad objetiva del entorno que lo rodea.
- Para el cumplimiento de esta acción es necesario que el director pueda adoptar diferentes iniciativas las cuales van a propiciar el mejoramiento de todas las actividades docentes y extra docentes que se realicen en el centro con el fin de lograr un correcto funcionamiento.
- Lograr a través de la oratoria, la motivación necesaria del colectivo en el desarrollo exitoso del proceso de dirección de la escuela.

Esto se logra cuando el director a través de un lenguaje claro, sencillo y moderado transmite a sus subordinados cualquier mensaje o información y pueda reconocer todo el trabajo realizado durante el curso, el cual permitirá incentivar a su colectivo al cumplimiento todas las orientaciones.

- Mantener modelos adecuados de educación y ética profesional en el desarrollo de sus funciones.

Para el cumplimiento de la misma el director debe saber cómo dirigirse a su grupo de trabajo ante todo tipo de situación, manteniendo una correcta educación, y postura lo cual permitirá el respeto y la discreción por todos sus trabajadores para un efectivo funcionamiento del proceso de dirección.

- Utilizar frecuentemente los despachos para el análisis del trabajo de los coordinados con orientaciones certeras y la retroalimentación necesaria.

- Saber que el ejemplo personal es el principal incentivo para el respeto y la jerarquía.
Para lograr el respeto de todo el grupo de trabajo, primeramente el director debe mantener una buena actitud dirigiéndose siempre con ética y profesionalidad, este no puede violar y debe ser siempre el primero en cumplir todas las actividades, de esta forma podrá ser ejemplo ganándose la admiración de todo su colectivo.
- Lograr mediante una práctica adecuada la formación y desarrollo de habilidades comunicativas para posibilitar una actuación más eficaz durante el proceso de dirección.
- Para el logro de la misma el director debe efectuar una buena comunicación, sobre todo ser atento con sus trabajadores y desarrollar la habilidad de la escucha que es uno de los elementos más importantes en el proceso de comunicación permitiendo la comprensión y empatía, el cual posibilita la eficacia en el proceso de dirección.
- El cumplimiento de la misma va a permitir la empatía por parte de dirigentes y dirigidos logrando que ambos se comprendan y se pongan en el lugar del otro efectuando una comunicación acertada que facilita al director la buena toma de decisiones la cual conlleva al desarrollo de la escuela y al bienestar de su grupo de trabajo.

Conclusiones

La utilización de métodos científicos durante la realización de las tareas asignadas para la práctica laboral, permitió la identificación de una situación problemática, a la que hay que brindar solución por la repercusión que tiene en la eficiencia directiva de la escuela, relacionado con la influencia de la comunicación en el liderazgo del director.

Para ello, se logró sistematizar los referentes teóricos acerca de la comunicación y el liderazgo, lo que permitió distinguir las insuficiencias que presentan en la escuela donde se realizó la práctica laboral y sustentar la propuesta de solución a la situación problemática identificada.

Asimismo, se consiguió precisar el estado inicial que presentaba el liderazgo y la comunicación en la escuela, a partir de tomar como aspectos de análisis de la misma, las exigencias del proceso comunicativo grupal, observados a través del desarrollo del ciclo directivo.

Una vez precisadas las insuficiencias presentadas en el grupo de dirección de la escuela, se logró realizar la propuesta de las vías para perfeccionar el ciclo directivo, mediante la comunicación grupal, con lo cual se cumple el objetivo y se brinda solución al problema científico.

Las vías propuestas para perfeccionar el ciclo directivo mediante la comunicación grupal, fueron sometidas a consideración de los miembros del consejo de dirección de la escuela, quienes consideraron favorablemente su pertinencia y la posibilidad de su aplicación, lo cual puede ser entendido como su factibilidad.

Referencias Bibliográficas

- Alonso, S. (1999). *Aspectos socio-psicológicos de la Alta Dirección Educacional*. La Habana: IPLAC.
- Alonso, S. (2001). *La dirección científica educacional*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Comunicación grupal. (2010). Recuperado de <http://es.slidershare.net/tomaswomas/comunicación-grupal>
- Dirección Científica Educacional. (2001). Recuperado de <http://es.slideshare.net/Yondris/ciclo-directivo>
- Engels, F. (2002). *Dialéctica de la Naturaleza*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Fernández González, R. (1995). *Comunicación Educativa*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Sánchez, C. (1998). *Alta Gerencia Educacional*. La Habana: Pueblo y Educación.