

**La inteligencia emocional como factor fundamental
en el desarrollo motivacional de la comunidad educativa
para la gestión de escuelas efectivas.**

Mg. Sofía López S.

Resumen:

El concepto de “escuela eficaz” incluye implícitamente la experiencia de un proceso continuo y renovable, que no implica la obtención de un producto, si no, de una comunidad viva que logra convivir de manera exitosa, al adaptarse flexiblemente a las condicionantes y características propias y del medio en que se encuentra. Esto es posible, ya que la comunidad educativa está conformada por agentes con una visión y misión que apunta a un proyecto educativo común, que se articula y ejecuta a través de objetivos que concretizan una realidad educativa acorde a los intereses de la comunidad. Para evolucionar a una escuela efectiva que alcance los objetivos y desarrolle a la comunidad educativa en base a sus intereses, se requiere una sólida gestión basada en la motivación de sus participantes. La inteligencia emocional, ya sea explícita o implícitamente, es un factor fundamental en la motivación de los recursos humanos.

Abstract:

The concept of "effective school" implicitly includes the experience of a continuous and renewable process, which does not imply the obtaining of a product, if not, of a living community that manages to coexist in a successful fashion, and the environment in which it is found. Possible, since the educational community is made up of agents with a vision and mission that aims at a common educational project, which is articulated and implemented through objectives that specify an educational reality according to the interests of the community. To evolve to an effective school that achieves objectives and develops the educational community based on their interests requires a solid management based on the motivation of its participants.

Emotional intelligence, either explicitly or implicitly, is a fundamental factor in the motivation of human resources.

INTRODUCCIÓN

Cuando pensamos en el concepto de “escuela eficaz”, difícilmente podríamos enumerar los ingredientes mágicos y la receta perfecta para lograr cocinar, o más bien dicho, gestionar un establecimiento que cuente con dichas características. Esto sucede porque no existe un único procedimiento para llegar a éste resultado, y por si fuera poco, el concepto de “escuela eficaz” incluye implícitamente la experiencia de un proceso continuo y renovable, que no implica la obtención de un producto, si no, de una comunidad viva que logra convivir de manera exitosa, al adaptarse flexiblemente a las condicionantes y características propias y del medio en que se encuentra. Esto es posible, ya que la comunidad educativa está conformada por agentes con una visión y misión que apunta a un proyecto educativo común, que se articula y ejecuta a través de objetivos que concretizan una realidad educativa acorde a los intereses de la comunidad.

Debido a que la comunidad educativa no se encuentra en un “status quo”, y que se retroalimenta a través de las experiencias formativas que se producen en el “entre” de los agentes que la conforman, el capital humano y su motivación es un factor importante en lo que a gestión respecta.

Pero ¿de qué manera podemos motivar a nuestro equipo de trabajo, y enfocarlos en objetivos del proyecto educativo propios de una escuela efectiva?, ¿por qué el capital humano es tan importante en el desarrollo de una escuela efectiva?, y ¿qué factores afectan en la motivación de la comunidad educativa?

En gran parte, la motivación de la comunidad escolar estará determinada por el nivel de satisfacción de sus participantes, y la articulación de éstos agentes dependerá de canales sólidos de comunicación y relaciones humanas fortalecidas al interior del establecimiento. Canalizar la emocionalidad de quienes conforman a la comunidad educativa, es significativo para su comportamiento, ya que las personas que administran sus emociones y sentimientos saben interpretar y

relacionarse efectivamente con los demás, potenciando su satisfacción personal y autoestima.

La inteligencia emocional determina la manera en la que podemos conseguir una mayor empatía, saber controlar y entender nuestros sentimientos, aumentar nuestra capacidad para resolver los problemas, motivando a los recursos humanos a consolidar las propuestas y metas determinadas en conjunto.

Propongo a la inteligencia emocional como factor fundamental en el desarrollo motivacional de la comunidad educativa para la gestión de escuelas efectivas.

DESARROLLO

¿Qué es la educación emocional y la inteligencia emocional?

Cuando hablamos de educación emocional, nos referimos al desarrollo de la inteligencia emocional como

“un complemento indispensable del desarrollo cognitivo, constituyendo ambos elementos esenciales del desarrollo de la personalidad integral. Para ello se propone el desarrollo de conocimientos y habilidades sobre las emociones con el objeto de capacitar al individuo para afrontar mejor los retos que se planten en la vida cotidiana. Todo ello con el fin de aumentar el bienestar personal y social”. (Bisquerra, 2000)

Los fundamentos de la educación emocional se encuentran en los aportes de la pedagogía, psicología y neurociencia en base a los postulados de Bisquerra, de los cuales se destacan:

a. Desde la propia finalidad de la educación: el Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI, también llamado “Informe Delors” propone a los países fundamentar sus esfuerzos educativos en cuatro pilares básicos: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir. Igualmente recomienda que “cada uno de estos pilares debería de recibir una atención equivalente a fin de que la educación sea para el ser humano en su calidad de persona y de miembro de la sociedad, una experiencia

global” (Delors, 1996: 96). El aprender a ser y el aprender a vivir, son aspectos implicados en la educación emocional.

b. Desde el análisis de las necesidades sociales: el tipo de sociedad predominante genera continuas tensiones emocionales por el estrés en el trabajo, el hacinamiento en las grandes ciudades, los conflictos familiares, las noticias constantes de guerras, la violencia, la marginalidad social. Todas estas situaciones generan una gran vulnerabilidad emocional en los ciudadanos que se ve constatada en las estadísticas que indican un aumento de personas con trastornos emocionales y un elevado consumo de ansiolíticos y antidepresivos. Estas necesidades generan demandas al sistema educativo, se reclama la configuración de una nueva ciudadanía que sin renunciar a la defensa de sus derechos participe en la construcción de una sociedad con un elevado nivel de cohesión social, solidaridad y justicia social.

c. Desde el desarrollo de las investigaciones en el campo de la neurología y la psicología: en los últimos años se ha tenido un avance significativo acerca de las inteligencias múltiples, la inteligencia emocional y del funcionamiento del cerebro emocional. Especialmente las consideraciones acerca de la modificabilidad de la inteligencia emocional, impone la consideración de estos avances en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

d. Desde el reconocimiento de los factores afectivos y motivacionales en el proceso de enseñanza-aprendizaje: las investigaciones han demostrado el papel que juegan las actitudes positivas, de aceptación y autoeficacia, que favorecen el control emocional y la realización de las tareas académicas con mayores expectativas de logro.

e. Desde el avance de las tecnologías de la información y la comunicación se corre el peligro de que las relaciones interpersonales se vean limitadas por las nuevas tecnologías donde prevalecen las actividades en línea. Esta situación exige una educación que le brinde al individuo las herramientas cognitivas, procedimentales y actitudinales que le permitan afrontar con éxito esas nuevas demandas.

f. Desde los resultados de los procesos educativos: los elevados índices del fracaso escolar, las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el nerviosismo ante el resultado de exámenes estandarizados, el número de matrículas y abandono de los estudios, la indisciplina escolar, el alto volumen de actividades pedagógico-administrativas, entre otros son situaciones que pueden provocar estados negativos como la apatía, la agresión, la depresión, que deben ser atendidos desde los sistemas educativos.

La educación emocional ha de entenderse como un elemento imprescindible para la promoción de una personalidad integral (ya sea estudiante, docente, paradocente o administrativo), es una parte indisociable del desarrollo global de la persona, pues se concibe a la persona como una totalidad que abarca cuerpo, emociones, intelecto y espíritu. En ese sentido, la administración de recursos humanos debe atender el pleno desarrollo de las emociones, debido a que además de abarcar tanto lo personal como lo social, implica cambios en las estructuras cognitiva, actitudinal y procedimental que influyen en el desarrollo motivacional de la comunidad educativa.

¿Cómo la educación emocional podría ser un factor fundamental en el desarrollo motivacional de la comunidad educativa?

La motivación es uno de los factores internos que influyen en la conducta humana. De manera general, el *motivo* es todo aquello que impulsa a la persona actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento (KAST).

Este impulso de acción puede ser generado internamente por procesos mentales del individuo o externamente por el ambiente en que se encuentra, y por lo general, surge de la necesidad como fuerza dinámica y persistente que lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión mediante la satisfacción de la necesidad, hasta que surja la siguiente necesidad o cumplimiento de objetivos. Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad o cumplimiento de objetivos, generando frustración o la compensación

de otro objetivo (Chiavenato). La Teoría motivacional de Maslow, se basa en la jerarquía de las necesidades humanas (Maslow, a theory of human motivation), y argumenta que las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide (ver imagen) están las necesidades más bajas y recurrentes (o llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

Las **necesidades fisiológicas o biológicas** son necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual, y exigen una satisfacción cíclica y reiterada.

Las **necesidades de seguridad** constituyen la protección de protegerse de cualquier peligro real, imaginario, físico o abstracto. En el ámbito laboral, la seguridad implica un vínculo con el establecimiento, empleador o lugar de trabajo y la sensación de estabilidad que genera trabajar con confianza dentro de un ambiente laboral saludable. Su frustración puede provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo, generando un impacto negativo en el ambiente laboral y nivel de compromiso con la comunidad escolar.

Las **necesidades sociales**, surgen de la vida social del individuo con otras personas al interior del establecimiento e implican la necesidad de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros y todos los agentes que conforman la comunidad educativa. Su frustración conduce a la falta de adaptación social y a la soledad.

La **necesidad de aprecio** involucra la manera en que la persona se ve y alora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. La confianza en sí mismo y la necesidad de aprobación y reconocimiento social, prestigio, reputación y orgullo personal. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad,



dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades no compensatorias.

La necesidad de autorrealización, son las necesidades humanas más elevadas pues llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras que las necesidades anteriores pueden ser satisfechas de manera extrínseca, la autorrealización solo puede ser satisfechas mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás, orientando al crecimiento, desarrollo personal, éxito profesional, entre otras facultades que permiten el desarrollo de una escuela efectiva.

Las motivaciones extrínsecas pueden ser estimuladas por factores externos. En la comunidad educativa la articulación de las necesidades personales e institucionales, deben estar planteadas y ser coherentes a los objetivos que constituyen el proyecto educacional que cada institución propone. Por otro lado las motivaciones intrínsecas, al ser personales, solo pueden ser desarrolladas y fijadas por cada uno de los agentes de la comunidad. Cómo estas necesidades personales de autorrealización tienden al crecimiento personal y profesional de los agentes de la comunidad, permiten el crecimiento de ésta a través de la realización de sus integrantes. Sin embargo, este proceso debe ser orientado a la satisfacción intrapersonal e interpersonal, evitando la caer en la frustración por el incumplimiento de los objetivos ceñidos al proyecto educativo. El objetivo de una escuela efectiva es permitir el desarrollo integral de sus estudiantes, y para ello la comunidad educativa debe estar preparada y capacitada para articular planes de acción que desarrollen las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de cada miembro de la comunidad escolar.

¿De qué manera el desarrollo motivacional de la comunidad educativa permite la gestión de escuelas efectivas? y ¿a qué hace referencia el concepto de "Escuela Efectiva"?

La escuela efectiva es una escuela que "promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y situación social, cultural y económica" (Murillo, 2003). Es decir, además de buenos resultados de aprendizaje, se preocupa de su formación en valores, bienestar y satisfacción, desarrolla toda la personalidad de los alumnos.

Entre los resultados de un estudio realizado por UNICEF y Asesorías para el desarrollo publicado con el título "Escuelas efectivas en sectores de pobreza: ¿Quién dijo que no se puede?", se identificaron algunas de las claves que en este tipo de escuelas hacen posible los buenos resultados. En cada una de las escuelas estudiadas se observaron y analizaron elementos de la gestión escolar que resaltan a la hora de explicar sus buenos resultados de aprendizaje.

Luego de finalizado el estudio, se determina que existen diez puntos o afirmaciones centrales de elementos que se encuentran en el foco central de preocupación por estas escuelas, esto no significa que entre ellas sean similares en sus contenidos, prácticas y conductas en que se manifiestan. Si bien es cierto, se observan similitudes importantes en un nivel más bien general, existen también muchas diferencias en prácticas y aspectos específicos.

Dentro de los elementos característicos de la gestión institucional y pedagógica en las escuelas efectivas, se puede enumerar:

1. Escuelas que poseen una "Cultura Escolar Positiva"

En todas las escuelas estudiadas existe una cultura escolar que contribuye al logro de buenos resultados. Esta cultura tiene estos ejes principales: un fuerte "capital simbólico", "sentido identitario", y "ética del trabajo".

2. Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos

Las escuelas tienen un horizonte claro que se centra en el aprendizaje de los alumnos y tiene dos rasgos muy destacables: apunta a una formación integral de los alumnos y presenta objetivos muy concretos y realistas.

3. Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos

Estas escuelas tienen líderes y autoridades que son percibidos como tales por la comunidad escolar. Todas tienen alguna autoridad clara que sabe imponerse y es respetada por docentes, alumnos y padres.

4. Escuelas en donde “nada queda al azar” y que al mismo tiempo entregan autonomía a los profesores

Éste es probablemente una de las características más decisivas si se trata de explicar los buenos resultados académicos de estas escuelas. Ellas “racionalizan” el proceso educativo, y para esto han debido mantener una gestión coherente con sus objetivos, planificar eficazmente, evaluar responsablemente su trabajo y trabajar coordinadamente.

5. Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos.

La atención de estas escuelas está puesta en lograr el aprendizaje de todos, y es por esto mismo que manejan la diversidad de alumnos y de los diferentes ritmos en que éstos aprenden con estrategias – institucionales y pedagógicas – especialmente diseñadas para ello.

6. Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina.

Una impresión generalizada de la visita a las escuelas fue el descubrimiento de un ambiente tranquilo, de orden y limpieza, en un contexto que muchas veces es de fuerte escasez de recursos y condiciones complejas de funcionamiento. Se cumplen los horarios, el uso del uniforme, las filas para entrar a clase y otros reglamentos comunes.

7. Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos.

Como en cualquier organización, la manera como se administra los recursos humanos y el personal es una variable sumamente relevante a la hora de analizar sus resultados y el cumplimiento de los objetivos. Las escuelas no se escapan a esta regla, y particularmente estas escuelas se caracterizan por aprovechar al máximo las potencialidades de los equipos humanos con los que se cuenta.

8. Escuelas que aprovechan y “gestionan” el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuenta.

El apoyo externo y la disponibilidad de materiales en algunos casos se traducen en una muy buena oportunidad para la escuela. En otros, la escasez de recursos es una complicación y una necesidad prioritaria, no obstante, no es un impedimento para la obtención de buenos resultados.

9. Escuelas en donde el sostenedor posibilita un trabajo efectivo.

La relación escuela–sostenedor es un tema altamente debatido y problematizado en nuestro país. En todas las escuelas privadas estudiadas se da una fuerte sintonía entre el director y el sostenedor. Comparten la misión y objetivos, el trabajo es colaborativo y de sinergia, y muchas veces tiene el soporte de una experiencia compartida por varios años.

10. Escuelas que desarrollan acciones hacia padres y apoderados.

Estas acciones son disímiles entre las escuelas y expresan visiones distintas acerca de las familias y sus posibilidades para apoyar el proceso de aprendizaje de los hijos. La mayoría de los directivos y profesores entrevistados señala que el apoyo familiar es fundamental, agregando que no es fácil lograrlo, que ellos lentamente han avanzado.

Los 10 puntos se encuentran estrechamente relacionados entre sí por lo que resulta difícil separarlos o aislarlos. Pareciera que la presencia de una gran mayoría de ellos es lo que hace a la escuela efectiva. Por otro lado, en educación muchas veces se hace una distinción entre gestión institucional y administrativa y gestión

pedagógica. En estas escuelas, esta separación es imposible. Ambas dimensiones están fuertemente imbricados y coherentemente articulados por lo que es muy difícil tener una buena gestión pedagógica sin procesos institucionales y organizacionales también eficaces que la sustenten (y viceversa).

¿De qué manera el desarrollo motivacional de la comunidad educativa permite la gestión de escuelas efectivas?

Mantener a la comunidad educativa motivada, permite enfocar a sus participantes en los retos y objetivos del proyecto educativo institucional, y promover una cultura escolar positiva con líderes institucionales y pedagógicos que no dejan nada al azar, pues saben lo que hay que hacer y cómo hacerlo, pese a que confieren autonomía a los docentes y su quehacer formativo.

Son líderes participativos, que abren espacios para la opinión del cuerpo docente y se proyectan a través de objetivos superiores, claros y concretos. Son también por lo general directores altamente motivadores, que constantemente instan a los profesores a trabajar duro en pos de los objetivos de la escuela; son directores que delegan funciones y dan el espacio para que los profesores colaboren en otras tareas de la escuela y con cierta frecuencia cuidan para aliviarles la carga administrativa que acompaña el trabajo docente. Tienen altas expectativas puestas en el futuro de sus alumnos y en las capacidades de sus profesores. Son directores bastante accesibles y siempre están dispuestos a recibir sugerencias, lo que aplica tanto para los apoderados como para los docentes y alumnos, desarrollando acciones en conjunto que incluyan a toda la comunidad educativa. Son directores muy activos y “de terreno”, con mucha movilidad dentro y fuera de la escuela y con muy poco tiempo dedicado a las labores de escritorio. Conocen a cada uno de los profesores, saben de sus fortalezas y debilidades adecuando su desempeño en el cargo, nivel o asignatura que más le acomode, y buscan el desarrollo profesional basado en un proceso continuo y colectivo de capacitación interna.

Por lo tanto, el objetivo común es la satisfacción y desarrollo integral de la comunidad educativa, orientando y articulando la realización de necesidades secundarias (ya sean extrínsecas e intrínsecas) de cada uno de los agentes de la

comunidad educativa, planteando nuevos objetivos e inquietudes para alcanzar el desarrollo de una escuela efectiva.

CONCLUSIÓN

A modo de síntesis: ¿De qué manera la inteligencia emocional logra el desarrollo motivacional de la comunidad educativa para gestionar escuelas efectivas?

La capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, así como la habilidad para manejarlos, permite aprender a canalizar las emociones con el fin de alcanzar nuestros objetivos y satisfacer las necesidades primarias y secundarias de cada uno de los agentes de la comunidad educativa. Por lo tanto, a través de habilidades emocionales, se puede lograr el equilibrio anímico, control del propio impulso y conciencia de uno mismo, en todos los constituyentes de cada nivel organizacional de la comunidad educativa.

Al utilizar positivamente nuestras emociones y orientarlas hacia la eficacia de nuestras actividades personales y relaciones interpersonales, se potencian los resultados obtenidos en las escuelas. Mediante un enfoque motivador que oriente el ímpetu de desarrollo y crecimiento personal y de la comunidad escolar, se puede alcanzar el desarrollo de una escuela efectiva.

Por lo tanto, la inteligencia emocional es un factor fundamental en el desarrollo motivacional de la comunidad educativa para la gestión de escuelas efectivas, ya que posibilita el desarrollo integral de sus participantes e impulsa a la comunidad educacional a la satisfacción de alcanzar sus metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bellei. C. UNICEF y Asesorías para el Desarrollo. UNICEFF.

Bisquerra. R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis.

Chiavenato. I. (1999). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Delors, J. (1996). “Los cuatro pilares de la educación” en La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, Madrid, España: Santillana/UNESCO.

Goleman, D. (1996). La inteligencia emocional. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

UNICEF. ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza.

Vivas García, M; (2003). La educación emocional: conceptos fundamentales. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41040202>