

LOS DIRECTIVOS QUE SE REQUIEREN HOY Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EN LA COMUNIDAD DE SU ESCUELA

*Rubén Carrasco Silva
Universidad de Santiago*

INTRODUCCIÓN

Al reflexionar acerca de la participación de las personas que laboran en una comunidad educativa y de la red de vínculos interpersonales que emergen de tal experiencia se puede observar que esta mancomunidad tiene una connotación especial observada desde diversos ámbitos.

Desde la perspectiva de la gestión directiva y su influencia en los estamentos; en el ámbito del clima organizacional que se forja entre los integrantes de la organización, como en la calidad tanto de los lazos de compañerismo, en el cotidiano, como en el efecto de esos contactos, en los niños y jóvenes educandos, directos beneficiados de los servicios educacionales ofrecidos en la misión de la unidad educativa respectiva; y, considerando los tiempos de acelerados e incesantes cambios, particularmente, desde la segunda mitad del siglo XX, en el entorno tecnológico y cuyo impacto ha provocado transformaciones en la vida humana y sus hábitos, costumbres, valores y enfoques o proyectos de vida, es que vivimos en la incertidumbre, pues los avances tecnológicos se suceden uno tras otro sin que el hombre tenga la capacidad de internalizar prestamente las nuevas realidades ofrecidas por ulteriores cambios, innovaciones, actualizaciones que muchas veces no se alcanzan a comprender o incluso a utilizar eficazmente. Pareciera que nos encontramos ante una "sobreferta" tecnológica que ha excedido las expectativas humanas más allá de satisfacer las ne-

cesidades diarias. Muchas veces queda la sensación que los grupos humanos están estancados con sus añejos pensamientos, sentimientos y valores aprendidos durante largos años y que producto de esta vorágine de hechos, situaciones, acciones y reacciones, han cambiado la existencia de nuestra especie, al menos en Occidente y, en particular, en los países en vías de desarrollo como el nuestro.

Otro aspecto significativo, basado en el contexto anteriormente descrito, es la preocupación por el perfil del directivo docente, aquel perfil idóneo para el cargo que sustenta, el cual armoniza con su gestión, su liderazgo. Aquí también figuran los rasgos propios de éticamente debiesen comprobar los sostenedores de establecimientos educacionales, quienes han asumido la responsabilidad de colaborar con la función educativa del Estado, ofreciendo un ámbito adaptado o creado especialmente para ejercer los servicios correspondientes.

Descripción del Tema y su Relevancia Educativa.

Considerando la incertidumbre, confusión, resistencia y conmoción producidos como consecuencias de los cambios que conlleva la Reforma Educacional en todas sus líneas de acción más la pugna histórica del poder y sus formas de ejercerlo, las relaciones humanas

muchas veces se observan un tanto conflictivas, por ejemplo, entre directivos y el equipo docente a su cargo. Queda en evidencia que el Clima Organizacional requiere de un reordenamiento de su estructura base y de las estrategias utilizables con la finalidad de que "suavicen" y perfeccionen las relaciones interpersonales de quienes deben ser modelos socioculturales ante la comunidad escolar. Por otra parte, bajo un ambiente de organización educativa fundada en sólidos valores, tanto los gestores directivos como aquellos pedagógicos crean nuevas instancias para su aplicación en las diferentes modalidades escolares o promueven una mejor "comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización" (Cassasus, 2000).

Si pretendemos optimizar el "planteamiento globalizado de la educación en términos de su calidad y su productividad" (Moreno, 2001), no cabe duda que debemos también preocuparnos por usar las estructuras que sostienen el andamiaje de las relaciones interpersonales, extrayendo los aspectos más positivos, las cualidades más sobresalientes y los conocimientos de especialización más notables, a través de un clima organizacional que destaque sus propias características, conectadas con aquellas particulares de la Cultura Organizacional y asumiendo un plan de Desarrollo Organizacional acorde con los recursos humanos y materiales disponibles, seguido de una atmósfera o espíritu adecuado de la entidad educativa respectiva, proyectándose en la comunidad con una identidad favorable y entregando mediante el rendimiento de sus alumnos, el producto de alta calidad que dicha comunidad y la nación toda se merece y demanda.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante mis veinte años de trayectoria profesional en la docencia en unidades educativas fiscales (antes de 1981), subvencionadas y

privadas, he podido observar como ha ido desmejorando el ambiente de trabajo al interior de tales establecimientos educacionales. Entre otras debilidades, menciono las siguientes:

- Las relaciones de directivos con los docentes, entre estos mismos, las diferencias que se acentúan por causa de los orígenes socioculturales de docentes, administrativos y auxiliares y que, sin embargo, prestan un importante servicio a la institución.
- Los lugares de trabajo, las aulas, los laboratorios, la biblioteca, el "casino" (si lo hubiere), y, finalmente, en el caso que también existan otros, generalmente, presentan una imagen desmotivadora. Son lúgubres, faltos de aseo y/o de mantención, con ventilación e/o iluminación deficiente. Se observa una falta de preocupación por entregar un espacio físico respetable y digno para quienes ayudan con su trabajo a engrandecer a la institución, la cual materialmente pertenece a otros.
- Los permanentes conflictos por cuestiones salariales, las cuales, se quiera o no reconocer, es uno de los objetivos personales más importantes para un profesional o trabajador, pues, en general, detrás de cada uno de ellos, existe un cúmulo de razones que justifican plenamente esta búsqueda de recursos materiales: bienestar para sí mismo y para su familia, superación personal y otras interesantes inversiones para su vida y de la de los demás, cercanos a él o a ella.
- La falta de congruencia entre lo que se dice con aquello que realmente hacen o se hace ejecutar. Los directivos, comúnmente, según mi experiencia, no cumplen con su tarea de gestión directiva, bajo el prisma de los cuatro elementos que postula el educador e investigador brasileño Benno Sander: eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia, cuyo objetivo final es preocuparse por velar, al interior de la institución que dirigen, una educación en términos de su calidad y su productividad. Muchas veces, a juicio de los diferentes sectores de la comunidad escolar,

no se detecta cuál es el rumbo de la institución. Específicamente, es importante destacar, el director y su equipo de gestión no se preocupan o, al menos, no consideran las amenazas y oportunidades que emanan del entorno. No es la idea pensar que existan intenciones negativas o mal intencionadas, sino que cuentan con un escaso u nulo sentido común y/o una escasa o nula capacitación para ejercer sus funciones, es decir, una especialización profesional más acuciosa que les permita realizar su gestión con mayor eficiencia y eficacia, efectividad y relevancia, a través de un clima organizacional o atmósfera laboral más grata y más acorde con el nivel cultural que se espera, particularmente, de los trabajadores de la educación. Entre la reflexión y la acción, entre la teoría y la práctica, se producen usualmente brechas que hacen perder la dirección hacia los fines educacionales y objetivos generales de toda institución. No obstante, es más grave aún este problema cuando es provocado por algún o algunos gestores directivos, creando desconcierto en la comunidad a su cargo y generando fricciones y cuestionamientos, según las percepciones de los trabajadores, alumnos y padres y apoderados de la unidad educativa.

- Las continuas dificultades de convivencia provocadas por aquellos, generalmente docentes, designados en cargos de liderazgo (vale decir, director, Jefe de U.T.P. – Inspector General – Orientador u otros en un nivel similar) que completan la plana de gestión directiva de una unidad educativa. No siempre se vinculan en las materias que les compete atinada o respetuosamente con aquellos docentes, alumnos y padres y apoderados que, de un modo u otro, establecen una red comunicacional y de colaboración permanente. Sobre esta base, se presentan las siguientes actuaciones:

a) Intentan demostrar mayor poder de mando que el descrito en sus funciones a través de un trato represivo con la justifica-

ción de mantener bajo control el funcionamiento completo del establecimiento, considerando que, muchas veces, no ejercen efectivamente muchas de sus propias funciones.

b) Carecen de un entrenamiento y conocimiento de los temas sustanciales del complejo educativo en forma consciente. (Tópico mencionado en anterior debilidad).

c) No manifiestan valores sociales que permitan una mejor convivencia y, como consecuencia, una mayor productividad. Sienten el temor de ser menospreciados y perder autoridad ante la aceptación de una sugerencia proveniente de un subalterno. Para ellos, autoridad es sinónimo de represión. Pierden energías haciendo usufructo de las garantías de sus cargos y no las canalizan hacia metas que permitan inteligentemente promover un clima organizacional de mayor calidad, el cual, por ende, rendirá mejores frutos para los educandos, los propios docentes, sin duda, para los docentes directivos. En definitiva, para la institución que representan, para la comunidad y para el país que tanto requiere de un capital humano con calidad de gestión.

En conclusión, es preocupante el grado de heterogeneidad cultural y especialización existente en las personas que componen la comunidad escolar, quienes comparten gran parte de su vida diaria para lograr múltiples objetivos y fines, los cuales, muchas veces, pierden fuerza en el camino, producto de las dificultades ya señaladas. El compromiso al asumir funciones establece, en primer lugar, el desafío por lograr el mejor desempeño según la descripción de su cargo, el cual no siempre es preciso, pero que sí se exige en su cabalidad. En segundo lugar, el desafío por capacitarse aún más en el plano laboral, respondiendo a la confianza profesionalmente en él depositada, como así, estableciéndose nuevas expectativas de crecimiento personal.

PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN EN EL COLEGIO ESTUDIADO

Establecimiento: Colegio de la Zona Poniente del Área Metropolitana
Dependencia: Particular Pagado
Modalidad: Científico-Humanista
Ubicación: Ciudad Satélite de Maipú
Comuna: Maipú
Ubicación geográfica: Región Metropolitana

Misión: Proporcionar las condiciones necesarias que contribuyan al desarrollo de personas que asuman actividades y valores fundamentales, manifestando capacidades eficaces que permitan el acceso a estudios superiores que contribuyan al desarrollo de su proyecto de vida personal.

Distribución y número de cargos:

Director

Directivos: cuatro (4).

La dotación docente se compone de 14 profesores de *Jornada Completa* y 8 profesores de *Jornada Parcial*. Total: veintidós (22).

Parado centes: dos (2).

Administrativos: cuatro (4).

Personal de Apoyo: cuatro (4).

Matrícula: 470 alumnos

Entrevistados	Instrumento de Investigación	Nº de entrevistados	
Director	Entrevista en profundidad	1	
Profesores	Cuestionario	9	/ 40.9 %
Parado centes	Cuestionario	1	/ 50 %
Administrativo	Cuestionario	1	/ 25 %
Personal de Apoyo	Cuestionario	1	/ 25 %
Alumnos	Focus Group	5º a 8º B = 8 / 2.4 % 1º a 4º M = 8 / 5.7 %	Total alumnos: 16 - 8.1%
Padres y Apoderados	Focus Group	5º a 8º B = 8 / 2.4 % 1º a 4º M = 8 / 5.7 %	Total padres: 16 - 8.1%

1.1. Resultados del Cuestionario Base de Gestión Directiva en el Colegio Los Alpes.

Este cuestionario mide cinco aspectos fundamentales para conocer con mayor precisión la incidencia de la gestión directiva en el Clima Organizacional de una unidad educativa: su Gestión Directiva, la cual influencia directamente al Clima Organizacional de la institución y a las Relaciones Interpersonales exteriorizadas por los colaboradores de la misma. Por otra parte, es de suma importancia conocer el grado de Liderazgo del director del establecimiento y su impacto directo en las Funciones Directivas que debe cumplir y hacer cumplir.

Para estos efectos, se generaron las siguientes indagaciones en el equipo humano que compone la comunidad escolar del Colegio Los Alpes:

1.1. Resultados del Cuestionario Base de Gestión Directiva en el Colegio Los Alpes.

1. **Entrevista en profundidad** al Director del Colegio.
2. **Aplicación del Cuestionario Base de Gestión Directiva** a nueve (9) Docentes del plantel, distribuidos entre Profesores de Educación Básica y de Estado en diferentes disciplinas, quienes a su vez, ejercen funciones docentes en los distintos niveles de enseñanza.
3. **Aplicación del Cuestionario Base de Gestión Directiva** a tres miembros del Personal Paradocente, Administrativo y de Apoyo, uno en cada nivel.
4. **Realización de dos (2) Focus Groups** o grupos de discusión.
Esta actividad se compone de dos etapas, en dos días. Tanto para Padres y Apoderados como para Alumnos del establecimiento.

En primer lugar, en el día 1, se distribuyeron cuestionarios de nueve preguntas para respuestas abiertas, las cuales solicitaban juicios en relación acerca de tres (3) variables destacadas en esta investigación: Gestión Directiva, Clima Organizacional y Liderazgo. Se respondieron en el hogar de cada participante. Al día siguiente, día 2, ya recogidas las encuestas, se procedió a efectuar el Focus Group propiamente tal. En el primero de ellos, participaron dieciséis (16) alumnos de los niveles 5° a 8° año básico y 1° a 4° año Medio, con asistencia del 100% de ellos. Los contenidos de tal encuentro estaban basados en el mismo set de consultas respondido en el Cuestionario escrito. Así, pudimos confrontar las opiniones, las cuales resultaron consecuentes con lo manifestado en las encuestas. La diferencia se manifestó a través del énfasis en algunas experiencias particulares acontecidas a algunos participantes y que de un modo especial han determinado las respuestas emitidas. Por último, de las opiniones vertidas, figuraron en ambos requerimientos, escrito y en debate, opiniones relativas con las otras dos (2) variables (Relaciones Interpersonales y Funciones Directivas) no requeridas por escrito.

En el segundo Focus Group, se procedió a efectuar igual procedimiento de investigación con dieciséis (16) padres y apoderados del colegio, seleccionado de los mismos niveles utilizados con el grupo anterior (5° a 8° año básico y 1° a 4° año Medio).

Los resultados de ambas actividades indagatorias, particularmente las opiniones en los cuestionarios de nueve preguntas para respuestas abiertas, se distribuyeron en tres categorías de respuestas con la finalidad de dar una mayor objetividad a las reflexiones emanadas de los participantes y disminuir la subjetividad que conlleva este tipo de investigación.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

HIPÓTESIS₁

La acción de los equipos de gestión directiva afecta negativamente al Clima Organizacional de una institución educativa.

SUB-HIPÓTESIS

1.1 El clima organizacional se ve desfavorecido por la posición de los miembros el equipo gestor en relación con el origen sociocultural de docentes, administrativos y auxiliares.

1.2 Las obligaciones encomendadas por el equipo directivo, crea instancias de excesos de poder y resentimientos.

1.3 El equipo de gestión directiva no tiene congruencia entre lo que se dice con aquello que realmente se hace o se hace ejecutar, provocando un ambiente organizacional de poca claridad y estado abusivo percibido y experimentado por los subalternos.

1.4 El equipo directivo manifiesta falta de preocupación por entregar un espacio físico

respetable y digno para su cuerpo docente, administrativos y personal de servicios menores, lo cual crea una atmósfera desmotivante, poco productiva.

Considerando la posición hipotética esbozada en esta investigación, la realidad del Colegio en estudio, plantea que la variable independiente: **GESTIÓN DIRECTIVA** del Director se ve respaldada en general por la comunidad educativa a través de altos porcentajes de adhesión a su labor. Los docentes le apoyan en un 58%, desglosado en un apoyo irrestricto del 13% y un acuerdo en la generalidad de sus tareas de gestión en un 45%. Un 16% de ellos manifiestan poca decisión por adoptar una posición al respecto. Por último, un 19% definitivamente no están en la línea del director y un 3% de la anterior cifra, en absoluto desacuerdo.

Los alumnos, por su parte, manifestaron un apoyo importante hacia su Director traducida en un 77% contra un 6% que la consideró solamente de regular calidad y un 17% de los alumnos consultados que no están de acuerdo con su gestión directiva.

Por otra parte, la visión de los padres al respecto, indica que el 65% de ellos conceden un voto favorable hacia el directivo máximo, un 14% que manifiesta ciertas dudas y un 21% de los padres piensan que el estilo de trabajo de la dirección del colegio no corresponde a sus expectativas educacionales.

Lo interesante en este plano es la posición de los colaboradores paradoscentes, administrativos y de apoyo, quienes en un 62% claramente no están de acuerdo con la gestión directiva. De ellos, el 10% se encuentra en una posición absolutamente opositora a dicha gestión. Hay un 15% de ellos quienes están indecisos ante la consulta y sólo el 23% del total entrevistado piensa positivamente frente a la labor del director. Un 8% de ellos, es incondicional de su trabajo directivo.

La variable dependiente: **CLIMA ORGANIZACIONAL**, presenta ciertos hechos destacables como resultados de las encuestas realizadas. A nivel docente, se presenta un 30% de indecisión ante las consultas acerca del ambiente laboral del colegio. Se abstienen de contestar comprometidamente. Sin embargo, el 23% considera que existe un clima laboral y más aún, un 21% piensa que tal atmósfera se da permanentemente en el establecimiento. En otras palabras, el 44% de los docentes encuestados se siente parte de un ambiente de trabajo y cuya incidencia de la dirección ha sido importante al respecto. El 26% restante piensa lo contrario con relación a la influencia del directivo máximo.

En el plano de los administrativos, paradoscentes y personal de apoyo manifiestan que tan sólo 31% de los entrevistados adopta un posición más bien positivas al respecto. Otro 31% esta indeciso y el 36% restante declara la no existencia de tal clima organizacional adecuado para el ejercicio de las labores pedagógicas.

Los alumnos del colegio expresan su respaldo en un 72% a la existencia de un clima organizacional verdadero al interior de la unidad educativa e incentivada por el director a través de su gestión.

Los padres se han sentido acogidos por el director, por lo tanto, ratifican este apoyo con un 75% de los encuestados hacia la gestión del director como impulsor de un ambiente cordial de progresivo acercamiento de este pilar esencial de la educación, como es la del rol jugado por padres y apoderados.

Por lo tanto, a modo de conclusiones, se puede comentar que:

1. El director incide en las acciones que provocan un ambiente laboral tanto positivo como negativo. Este directivo piensa que su cargo

“debe estar al servicio de los profesores, en el sentido de convertirse mas bien en un asesor, emitiendo opiniones en el ámbito pedagógico, estableciendo diálogos frente a alternativas que existan”. Él tiene un contacto muy directo con sus profesores y a la vez, de apoyo a la gestión de ellos, y aunque, en circunstancias especiales, el clima que se crea no es precisamente facilitador, “las cosas deben decirse en forma abierta, honesta y transparente para que se avance”, a su juicio. Esto ha provocado un impacto importante en los diversos estamentos de la comunidad de Los Alpes, quienes, antes de la llegada del presente director, desarrollaban sus labores con rumbos distintos y muchas veces poco claros, como lo manifestaba el director y varias opiniones de docentes con mayor antigüedad en aquella unidad educativa, al efectuar comentarios de hechos acontecidos en los primeros años de la institución.

2. En cada uno de los aspectos mencionados en las cuatro sub-hipótesis, se desmienten en este estudio de caso, pues al analizar el grado de relación existente entre el equipo gestor y sus colaboradores en relación con el origen sociocultural de docentes, administrativos y auxiliares, es positivo, sin ser producto de comentarios. Lo fundamental para el director y así ha coincidido con las opiniones de los otros estamentos, es su concentración en el crecimiento y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional que se traduce en Calidad de Educación depositada en las jóvenes generaciones que esperan ingresar al sistema de estudios superiores, cumpliendo así sus propias expectativas como aquellas de la misión institucional.

3. Aún dentro de las posiciones más opuestas a la gestión directiva del presente director, no hay indicios de instancias de excesos de poder y resentimientos.

4. Existe, en gran medida, al interior del equipo de gestión directiva, congruencia entre

lo que se dice con aquello que realmente se hace o se hace ejecutar, provocando un ambiente organizacional de mayor claridad y sin estado abusivo percibido y experimentado por los subalternos.

5. El director se preocupa por mantener un espacio físico respetable y digno para su cuerpo docente, administrativos y de apoyo, como así para los alumnos, lo cual crea una atmósfera motivante y productiva.

6. A juicio de los docentes, esencialmente observan que el director manifiesta una preocupación significativa por aquellos colaboradores que asumen el compromiso de permanecer por largo tiempo en la unidad educativa. Por el contrario, en mayoría absoluta, los administrativos, paradocentes y personal de apoyo entrevistados, manifiestan su total desacuerdo ante esta actitud del director. Así, se puede concluir, una vez más, la preocupación del director por desarrollar prioritariamente la labor académica por sobre otras funciones del colegio.

7. Tanto al nivel de los alumnos como de los padres y apoderados del colegio, en un 77% y 65%, respectivamente, les parece que la gestión directiva apunta, entre otros aspectos, a hacerles sentir que los estamentos ‘vivos’ conforman precisamente el colegio. Son los actores de los diversos niveles quienes estructuran los pilares fundamentales de la institución y le dan vida propia.

HIPÓTESIS 2

Los directivos docentes no poseen rasgos adecuados de liderazgo que les permitan cumplir con su misión de gestión directiva y de generadores de relaciones interpersonales adecuadas con el equipo de trabajo.

SUB-HIPÓTESIS

1.1. Los directivos docentes hacen uso desproporcionado del poder que su cargo les confiere.

2.2. Los miembros de gestión directiva presentan dificultades para relacionarse con los docentes, administrativos y personal de servicios menores, alumnos, padres y apoderados.

2.3. El equipo directivo se preocupa por cumplir, en el mejor de los casos, con los objetivos propuestos para el período, usando los medios de una administración rígida, sin considerar los aspectos propios de la formación humana realizada por seres humanos en el ámbito educacional y no en el ámbito mercantilista.

Por su parte, y para dilucidar la segunda hipótesis y sus consiguientes sub-hipótesis, se desglosan las variables utilizadas para su efecto.

En primer lugar, la variable independiente: **LIDERAZGO**, relativa a los rasgos propios y aprendidos del director del establecimiento, se ha manifestado en el estamento docente con una opinión favorable de un 52%, donde se subdivide en un 35% de las preferencias orientadas hacia una presencia en la mayor parte de su actuación con características de liderazgo y un 17% adicional considera que siempre se presentan ejemplos de un liderazgo vigente. No obstante, aquellos que observan al director enfrentado a ciertos contratiempos en este ámbito, representan al 29% de las encuestas y definitivamente, el 19% restante, les parece que el directivo rara vez y nunca manifiesta rasgos de líder al interior del colegio, reflejado en un 11% y un 8%, respectivamente. La razón principal de esta última posición dice relación con la presencia en las decisiones definitivas provenientes del mismo sostenedor del establecimiento, como del Inspector General, figura a la cual el dueño de la unidad educativa, además, ha facultado para la toma de decisiones determinantes.

Desde el punto de vista de los colaboradores administrativos, paradocentes y personal de

apoyo del colegio, existe una fuerte oposición a la idea de liderazgo del director. El 24% de los encuestados considera que no existe tal liderazgo y un 42% de ellos, percibe que rara vez se manifiesta alguna reacción propia de un líder. Otro 24% de los entrevistados declara que a veces se dan ciertos rasgos de líneas de acción claras en el director y solamente un 10% final, se atreve a decir que el máximo directivo generalmente establece parámetros que lo muestran como un líder nato dentro de la institución. La razón de tan determinante evaluación al director se basa en la dualidad de poderes existentes, siendo una de ellas ejercida por el propio sostenedor, secundado por el Inspector General y que imponen criterios propios relativos a la administración de la unidad educativa.

Desde el punto de vista de quienes reciben directamente los servicios educacionales, los alumnos, la visión es muy distinta. Un 74% alega que si existe liderazgo en su director, sólo un 1% piensa que es relativo y el 24% restante, declara que no existe tal liderazgo. Esta última cifra refleja la percepción de los niños y jóvenes que observan esta dualidad de poderes, mencionadas más arriba. No obstante, sus preferencias se manifiestan dependiendo de cual líder se acerca más a ellos, les escucha, concede y tranza en la realización de actividades, como así de su directa participación facilitadora. En este caso, es de opinión general de los actores de la acción pedagógica que el director es la cabeza de tales acciones.

Los padres y apoderados observan, incluso, un liderazgo en forma aún más clara. El 79% de ellos declara decididamente su convencimiento en el liderazgo del director, solamente un 3% piensa que es relativo y un 18% no observa rasgos de líder a la autoridad máxima del colegio.

La variable dependiente: **RELACIONES INTERPERSONALES**, proveniente de la actitud del gestor directivo para relacionarse con

sus colaboradores de los diversos ámbitos de la unidad educativa, presenta al profesorado del colegio Los Alpes adoptando una posición más dispersa en cuanto a sus opiniones, pues a favor de las Relaciones Interpersonales, según las interrogantes, dan 34% sumados los planteamientos a favor. A su vez, el 29% no plantea una posición de compromiso por una de las dos perspectivas y el 37% adhiere hacia una idea desfavorable con respecto al tema. Este cuadro refleja otra dimensión de la personalidad del director y que influye en la esfera humana de su comunidad. A un tercio de la muestra le preocupa las acciones poco atinadas que ocasionalmente exterioriza el director, lo cual lo muestra como un ser humano que no solamente actúa sobre la base de los propósitos de la razón, sino también de aquellos provenientes de sus sentimientos.

En el nivel de los administrativos, paradocentes y personal de apoyo figura un esquema más descentrado. De acuerdo y totalmente de acuerdo, un 43%, indecisión en las respuestas, 5% y una posición desfavorable al tema obtuvo un 52%. En este plano, ellos consideran que no tienen un trato digno de parte del director, por ende, su relación profesional con él no es de buena calidad. Aunque consideran que existe camaradería y relaciones informales positivas al interior de la unidad educativa.

Tanto alumnos como padres tienden a apoyar las actitudes y acciones concretas del director hacia este respecto. Así, lo hicieron notar en la conversación de los Focus Group como en forma escrita, debido al contacto mucho más estrecho con los directivos en la actualidad, comparativamente con experiencias de años anteriores.

Por lo tanto, a modo de conclusiones, se puede comentar que:

1. De acuerdo con el análisis descriptivo realizado al interior del Colegio Los Alpes, la

posición del director con respecto a los rasgos de liderazgo que debe manifestar, presenta, aunque es favorable, deficiencias en las relaciones con un sector importante de colaboradores como son los administrativos, paradocentes y de apoyo, quienes complementan las funciones pedagógicas de la unidad educativa. Sin embargo, más que la discusión por las características mismas del líder, figura en la realidad de este colegio, una dualidad de poderes que pudiese llegar a desestabilizar el desarrollo general de actividades, debido a la falta de claridad acerca del rumbo a seguir: desarrollo académico para cumplir la misión del Proyecto del Colegio o desarrollo económico que permita solventar el presupuesto del sostenedor quien tiene prioritariamente un fin lucrativo o, por otra parte, un desarrollo considerando ambas variables que, según normas establecidas y respetadas por la cúpula directiva, cree las correspondientes estrategias de acción que vayan en directo beneficio de los alumnos del establecimiento y de los padres y apoderados quienes depositaron su confianza en el colegio, es decir, en un desarrollo institucional educacional de calidad, de aporte cultural para la comunidad y de aporte económico significativo para su sostenedor.

2. En relación con el uso desproporcionado del poder que su cargo les confiere. El director se ve enfrentado a una dualidad de opiniones, lo cual le crea una serie de dificultades en su gestión, pues cuenta con una credibilidad relativamente positiva de parte de los profesores y una escasa credibilidad de su liderazgo de parte de los colaboradores administrativos, paradocentes y de apoyo. Importante posición a su favor la obtiene de los alumnos y de los padres y apoderados de la unidad que dirige.

3. Bajo la presente investigación, se puede concluir que la sub-hipótesis referida a que los miembros de gestión directiva presentan dificultades para relacionarse con los docentes, administrativos y personal de servicios menores, alumnos, padres y apoderados, se

manifiesta de algún modo, pues los datos estadísticos nos presentan las dificultades evidentes entre el director y los administrativos, paraprofesionales y personal de apoyo de la unidad educativa, producto de la dualidad de poderes existente, ejercidas, por una parte, por el director y por otra, por el sostenedor.

4. Los resultados obtenidos indican que el director del colegio se preocupa por cumplir con los objetivos pedagógicos propuestos en forma honesta, transparente y oportuna, a juicio de docentes, alumnos y padres y apoderados. Los ejecuta a través de decisiones tomadas, luego de previa consulta a los directivos a su cargo, docentes y alumnos y/o padres y apoderados, si fuese necesario. Atiende a las sugerencias provenientes de los docentes especialistas para optimizar la gestión pedagógica de ellos. Inclusive, toma decisiones o sugiere sanciones en el orden disciplinario con los alumnos. Desvirtúa así la sub-hipótesis en la particularidad de la falta de consideración de los aspectos propios de la formación humana realizada por funcionarios del ámbito educacional y no en el ámbito comercial cuyos objetivos apuntan directamente al lucro personal.

GENERALIDADES

Del presente trabajo de investigación en la cual se basa la tesis Incidencia de la Gestión Directiva en el Clima Organizacional de una Unidad Educativa, se pueden extraer algunas generalidades que pudiesen convertirse en un aporte para la reflexión y la puesta en marcha de nuevas e innovadoras estrategias que superen los obstáculos en las relaciones humanas y profesionales de directivos docentes, docentes propiamente tal, personal administrativo, y de apoyo, alumnos, padres y apoderados y todos aquellos agentes que intervienen en el diario quehacer de una institución educacional en nuestro país. No es grato laborar diariamente con 'colegas', los cuales por sus diferencias individuales de personali-

dad y de proyecto de vida, exhiben actitudes ante las circunstancias, ajenas a lo esperado en un profesional de la educación o actúan bajo ciertos criterios valóricos y éticos distintos a los deseados de formadores de hombres y mujeres del futuro próximo. Más complejo es aún, cuando se les asignan funciones superiores, de mando y liderazgo con evidencias irrefutables que demuestran que no cuentan con los rasgos propios de un conductor moderno, acordes con las necesidades requeridas por el mundo actual del conocimiento y de las expectativas académicas, culturales y sociales de la comunidad del establecimiento y de su entorno.

Otra inquietante llamada de atención es la que respecta al quehacer de los propietarios de estas nuevas 'empresas de la educación', también denominados 'sostenedores'. Sobre todo por la falta de filtros al nivel de la administración central, que permitan seleccionar a quienes cuentan con los requisitos mínimos adecuados para ejercer tal importante función.

Ellos ayudan a cumplir la Función Educativa del Estado, proveyendo una infraestructura adecuada, al menos, autorizada oficialmente por el Mineduc para desarrollar la función educacional, cumpliendo los requerimientos legales vigentes de los diversos niveles de enseñanza, bajo las modalidades y el tipo de dependencia por ellos ofrecidas. Ellos conducen administrativamente al personal contratado a través de políticas de gestión que no siempre proveen de la estabilidad o al menos la tranquilidad necesaria para llevar a cabo las labores pedagógicas en armonía.

La responsabilidad de educar es enorme y delicada. Más aún cuando quienes dedican sus esfuerzos no cuentan con la debida preparación educacional y cultural que les permita desarrollar los criterios aceptables para cumplir efectivamente con la labor de Colaboradores de la Función Educativa del Estado y

no transformar a las unidades educativas en meros recintos instruccionales, aglomerados de niños y jóvenes que ayuden a tales sostenedores a transformar esta 'empresa de la educación' en una más de las fábricas de productos perecibles de la nación, lucrando sin considerar el daño irreparable de la mala formación de los educandos, agotando la motivación de los docentes por su profesión, muchas veces, su vocación, y el perjuicio proyectado, en las próximas décadas, todavía mayor para el desarrollo integral de los habitantes del país.

Es de significativa consideración el planteamiento oficial del Ministerio de Educación cuando dice que "es posible identificar la siguiente distribución de las principales competencias entre diversos agentes o entidades.

Competencias administrativas:

Los establecimientos privados de todo nivel son administrados por sus sostenedores conforme el principio de la libertad de gestión que la ley reconoce a los particulares. Las escuelas y liceos públicos son administrados por las municipalidades del país."¹

Al respecto, cabe hacerse las siguientes preguntas

¿Son los seleccionados para ocupar dichos cargos aquellos que se ajustan a un perfil de directivos, gestores de la dirección estratégica en las dimensiones académicas y administrativas de la unidad educativa?

¿el sostenedor de un establecimiento educacional es filtrado y autorizado por el Estado mediante un análisis exhaustivo acerca del mínimo conocimiento aceptable de la gestión educacional y administrativa, máximas que debe cumplir este tipo de ciudadano que presta servicios educativos para la nación?

¿Solamente se comprueban sus recursos financieros para ejercer la función de colaborador de la función educativa del Estado?

Responder a éstas y otras inquietudes en el mismo campo son materias que deben, sin lugar a dudas, ser, al menos, discutidas, pues el quehacer de los gestores directivos como la labor de los sostenedores de las unidades educativas, tienen directa relación con los resultados académicos, sociales, valóricos y de calidad que los niños y jóvenes han internalizados durante los años de escolaridad obligatoria, como así en las motivaciones, acciones y reacciones, esperanzas y desesperanzas de los funcionarios y colaboradores de los diversos ámbitos que conforman las unidades educativas de la nación.

Las generalidades, emanadas de la presente tesis, son las siguientes:

1. El director incide en el Clima Organizacional, entre otros aspectos de la vida de una unidad educativa.

La presente investigación nos indica que al elegir al director de un establecimiento educacional se debe establecer cuidadosamente el perfil del funcionario de la máxima responsabilidad. No cabe duda que se busca al profesional exitoso o que tenga éxito en su nuevo compromiso.

1.1 Se requiere de un Perfil del Director.

Este perfil debe contar con algunos aspectos primordiales tales como:

a. Cuidar su imagen y por consecuencia su reputación profesional. Cuando se llega a los altos niveles de dirección, la gente busca profesionalismo, pero ante todo, alguien con integridad y valores muy establecidos.

b. Tener sus propios objetivos profesionales (no los que la empresa tiene para ellos)...que conozca su Plan de Vida y Carrera; saber donde quiere estar en 2, 5, y 10

años. Requiere de sacrificios en el corto plazo para obtener resultados en el largo plazo.

c. Se debe mantener flexible, sin temor al cambio, las empresas y tecnología cambian todos los días. ¿Qué significa mantenerse flexible? Estar informado de lo que pasa en todas las áreas de la empresa. Conocer la Operación y en que son mejor que la Competencia. Apoyar los cambios.

d. Dedicarle mucho tiempo a su empresa y poco a la política.

e. Conocer bien a sus alumnos y padres y apoderados y establecer relaciones profesionales y humanas con sus colaboradores de todos los estamentos. El apoyo de toda la comunidad viva es fundamental cuando los frutos del trabajo escolar o la economía se contraen.

f. Debe ser conciliador: Un buen Director hace que su gente trabaje en equipo. A la gente le gusta contratar gente optimista, luchadora, positiva (además de inteligente). Esta cualidad, se necesita en un Director ...quien es un administrador de gente...el no lo puede hacer todo.....solo.²

1.2 El Director de una unidad educativa debe efectuar su máximo esfuerzo por lograr metas académicas, pero sin olvidar que se pueden lograr con mayor facilidad si se desarrollan en un ambiente laboral abiertamente grato y reconocido por toda la comunidad escolar.

Es de responsabilidad del director crear los lazos de cordialidad entre los colaboradores de las diversas funciones al interior de una escuela o liceo, sin importar el origen socioeconómico y cultural de docentes, administrativos y personal de apoyo, como así de alumnos y de sus padres y apoderados. Lo fundamental para el director es su debida concentración en el crecimiento y desarrollo del

Proyecto Educativo Institucional que se traduce en Calidad de Educación depositada en las jóvenes generaciones que esperan ingresar al sistema de estudios superiores, cumpliendo así sus propias expectativas como aquellas de la misión institucional. Simultáneamente, la formación humana y deportiva y trascendente (en el caso de establecimiento con orientación religiosa) también conforman aspectos fundamentales que la Dirección de coordinar y supervisar directamente a través de sus colaboradores más directos.

En la medida que un director demuestre, como uno de sus parámetros más sustantivos de calidad y de competencia ante la comunidad, el desarrollo integral efectivo del alumno en formación, su gestión directiva será valorada de la misma forma por quienes le rodean.

1.3 El director debe convencer a través de sus gestos y acciones que todos los estamentos 'vivos' conforman precisamente el colegio.

Es necesario que un director que desea plantear, organizar y llevar a cabo una gestión directiva y pedagógica, acordes con los fines educativos que persigue el establecimiento, debe 'conquistar' a sus fuerzas vivas haciéndoles sentir y reflexionar acerca de la importancia de contar con cada uno de ellos, en una infraestructura digna, con una calidez laboral e impronta institucional, generada por ellos mismos, participando de las diarias jornadas del proceso de enseñanza-aprendizaje y logrando los objetivos planificados. En definitiva, dejándoles en claro que ellos son los actores de los diversos niveles quienes estructuran los pilares fundamentales de la institución y le dan vida propia. Lo más importante, el director debe recordarlo permanentemente.

1.4 Por una parte, el director, para cumplir con su gestión directiva, debe generar las instancias de consultas previa a las decisiones

que se tomarán, pues este gesto simboliza, además de la necesaria información oportuna y diversa, la efectiva apertura, respeto por el conocimiento y aprecio por cada funcionario escuchado. Por otra parte, un gesto importante del director a considerar es aquel que ocurre cuando un funcionario comete un error. Este hecho debe tratarse privadamente, con tranquilidad, dando a conocer las desventajas de lo ocurrido, asegurarse de la comprensión de su impacto, dar una nueva oportunidad para su reparación y olvidar el hecho si no es recurrente, lo cual provocará la ejecución de otras medidas más determinantes y de previo conocimiento del funcionario en cuestión. Es fundamental que el director manifieste el control de sus emociones ante estas situaciones conflictivas y que demuestre que es un educador por excelencia. Es esencial recordar permanentemente que todos los miembros de una comunidad escolar están expuestos al aprendizaje diariamente.

Esta es una clara muestra del manejo del poder inteligentemente, sin excesos ni resentimientos.

1.5 Otra forma de favorecer el clima organizacional desde el punto de vista de la gestión directiva se relaciona con la congruencia entre lo que se dice con aquello que realmente se hace o se hace ejecutar. El buen director debe organizar su propio trabajo, calendarizar sus actividades, establecer prioridades, coordinar las instancias de encuentros oficiales al interior y exterior de la unidad educativa, supervisar las labores productivas de la comunidad, etc. Es decir, ser responsable profesionalmente y poseer control sobre su quehacer y sus actitudes, todo lo cual será oportunamente informado a sus colaboradores con la finalidad de cumplir con lo ideado, planificado, coordinado, supervisado y evaluado.

1.6 Entre otros aspectos generales que deben ser siempre considerados, se encuentra el in-

centivo oportuno e imperecedero de director hacia sus colaboradores responsables, quienes cumplen con creces sus labores de gestión pedagógica y que normalmente no perciben siquiera gratitud por la calidad de su trabajo o por su lealtad hacia la institución expresada en su labor o en su desempeño ético-profesional. El buen director requiere de la creación de un equipo de colaboradores de calidad y optimización recurrente en los diversos ámbitos de la unidad educativa, con la finalidad de mantener una estabilidad laboral, materia significativa para docentes y administrativos en general.

2. El Director debe ser un líder.

Un director debe ser capaz de enfrentar situaciones oportunamente, no evadirlas. Tales situaciones le colocarán en un plano de liderazgo ante un grupo humano, pues él tiene la visión o el horizonte, conoce bien lo que debe hacerse y como optimizarlo, con quienes debe forjarlo y el grado de convencimiento para que todos ellos colaboren y se logren los objetivos, impidiendo el fracaso.

El director de una unidad educativa debe ser un líder. Es decir, debe ser "el producto de la combinación de ciertos rasgos, conductas y situaciones, elementos que han sido identificados por diferentes escuelas de pensamiento."³

Debe ser motivador, comprometido con la justicia, la equidad, evitando las arbitrariedades y desavenencias entre los colaboradores. Si existen privilegios, que éstos sean beneficiosos para todos por igual. Esta es una forma de manifestar el valor que tienen los funcionarios para el director, como así el escuchar sus opiniones y sugerencias, las cuales serán tomadas en cuenta al momento de decidir las medidas más convenientes para la comunidad escolar.

Para completar esta reflexión, como se refie-

ren Roach y Behling en relación con el liderazgo, el director es tan sólo un engranaje de la maquinaria que mueve a la unidad educativa. No obstante es una pieza esencial, la cual es de gran utilidad. Si nos percatamos de esta definición podremos coincidir con estos autores que dicen que el liderazgo se define como "el proceso de influencia en un grupo organizado para el cumplimiento de sus objetivos". Un aspecto de esta definición es particularmente valioso: el liderazgo es un proceso de influencia social compartido por todos los miembros de un grupo. El liderazgo no está restringido a la influencia ejercida por alguien en una posición o rol particular; los seguidores también son parte del proceso de liderazgo.⁴

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

"Gestión Directiva" El ejercicio de la Dirección pedagógica

<http://www.educa.rcanaria.es/Usr/ Apdorta/organiza.htm>

En Carrasco s., Rubén. "Incidencia de la gestión directiva en el clima organizacional de una unidad educativa"

Tesis de Grado para optar al Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa. USACH. Santiago de Chile. 2002.

Wren, J. Thomas "The Leader's Companion"

Insights on Leadership Through

the Ages. Part V: "The Leader. Personal Factors Associated with Leadership" by

Ralph M. Stogdill. The Free Press. New York. 1995.