

PERFIL PARA UNA DIRIGENCIA INTEGRAL EN LOS ESCENARIOS EDUCATIVOS

CARLOS ALBERTO GONZÁLEZ QUITIAN

Arquitecto. Magíster en Educación y Desarrollo Social
Profesor Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales

RUBÉN DARÍO CHICA

Magíster en Educación y Desarrollo Social

La dirigencia integral es una acción de liderazgo comprometida y significativa en torno a la colectividad y al proceso educativo; se fundamenta en la Gerencia Integral Creativa,¹ definida como la orientación, facilitación y acompañamiento de procesos, para la generación y desarrollo de nuevas y mejores alternativas de integración de todas las dimensionalidades que componen una organización o sistema, intervenidos por sus actores sociales, el medio y la cultura, a través de una acción directiva y paradirectiva. Se orienta a guiar los esfuerzos hacia

el logro de objetivos trazados dentro de una visión mancomunada, canalizada mediante una acción y clima creativo, tal que promuevan, fomenten el talento y motiven a los individuos al logro con la utilización plena de sus capacidades y habilidades cognitivas, afectivas, volitivas y conativas; y que por otra parte se incorporen a una acción de verdadero equipo, que como conjunto generen una memoria y visión colectiva, en la cual la integración de habilidades y saberes configuran un efecto multiplicador donde el conjunto ofrece un producto mayor que la suma de la producción de las partes.

La acción paradirectiva se concibe como el liderazgo centrado en la armonización y optimización de recursos, la interacción con el medio y la participación plena de los actores sociales. Se concibe aquí al maestro como agente social y como promotor de la comunidad educativa, que ejerce además de liderazgo en los roles de la administración educativa, un papel paradirectivo de acompañamiento en los procesos de aprendizaje y construcción del conocimiento, es un liderazgo social de amplia cobertura dirigido a todos los niveles, tanto en los cargos de dirección, como a la gerencia de la propia actividad o desempeño profesional de la persona en el campo de su especialidad, a la gerencia de sí mismo en el ejercicio educativo y a su compromiso de transformación social.

Las acciones de dirigencia educativa se encaminan a la producción, construcción y aprehensión del

conocimiento, integrado a la misión de desarrollo humano, en sus diferentes dimensiones: afectiva, cognoscitiva, comunicativa, valoral, formativa, productiva, lúdica y política. Es integral al concepto de educación identificado por la participación significativa y deliberante de los diversos actores, por ser una práctica de responsabilidad del colectivo social, por destacarse en escenarios de reflexión de pensamiento y construcción de conocimiento, por su determinada pretensión de transformación, innovación y desarrollo.

La dirigencia integral en educación se concibe como un ejercicio creativo, como una acción fertilizante para desarrollo humano y el bienestar social en todas sus dimensiones:

Afectiva, en búsqueda de identidad, seguridad y estima.

Cognoscitiva, como fortalecimiento de habilidades de pensamiento, desarrollo de formas y estilos cognitivos, formulación y resolución de retos.

Comunicativa, en búsqueda de diálogo, argumentación y entendimiento.

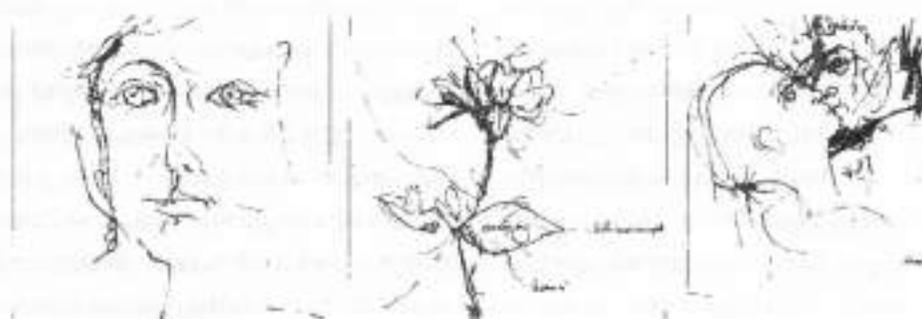
Ético-Valoral, con fundamento en su función social y los valores.

Productiva, orientada hacia la elaboración, innovación y el logro.

Formativa, en búsqueda del aprendizaje significativo, el conocimiento, la visión y la prospectiva.

Lúdica, a través de la posibilidad, el juego y el disfrute.

Política, en búsqueda del clima organizacional, la convivencia y el equilibrio.



El Desarrollo Humano, orientado por la estrategia creativa, que utiliza los métodos de pensamiento divergente, centrados en la posibilidad y fertilidad de ideas con la apropiación de técnicas creativas con miras a una transformación, dirigida al conjunto de la crisis universal mediada por el desarrollismo y la competencia, y al logro de una mejor calidad de vida del individuo y la colectividad; deberá ser un producto creativo, de la mayor novedad, pertinencia y relevancia, que conduzca a la construcción a partir del conflicto y de la crisis, que convierta las situaciones de desequilibrio en oportunidad, y que con su divergencia e integralidad, logre impactar al individuo, a la organización y al medio.

El ejercicio de dirigencia será visto, desde luego, en los diferentes niveles del acto creativo: desde el nivel primario de la expresión y transmisión de la información, hasta los más altos niveles de invención e innovación; desde la dimensión de la vida cotidiana hasta los ámbitos de mayor especialidad en los procesos de conocimiento; desde los niveles primarios de planeación y ordenamiento hasta la disposición de complejos sistemas para el logro de grandes cometidos contextualizados en el medio político, económico y social.

En este sentido de cobertura e integralidad, la dirigencia en educación se identifica también con la concepción de Gerencia Integral (Sallenave 1991)², la cual se entiende como la planeación y gestión

significada y contextualizada, mediada por la cultura, la organización y la estrategia; entendiendo por cultura, todo lo que nos implica y nos referencia, por organización, todo lo que nos relaciona, y por estrategia, el entramado y la calidad de dichas relaciones. El dirigente integral desde esta perspectiva, debe ser gestor, organizador y estratega; conocedor impregnado del medio y forjador de futuros, dinamizador de procesos interactivos al interior y exterior de su núcleo, y promotor creativo en la gestación y desarrollo de ideas nuevas y valiosas, que le permiten así mismo y al grupo humano que lo rodea, la educación, la trascendencia y el logro eficiente a través de la acción.

A la dirigencia, de acuerdo con este planteamiento, la caracteriza un liderazgo creativo, el cual está definido por la prospectiva del orientador, que vislumbra poderes colectivos, provoca y facilita la proyección de su equipo, administra la construcción de visiones y emociones comunes, convocando y provocando la reflexión permanente en la acción, encaminada hacia la plenitud del ejercicio individual y el beneficio colectivo. En este campo, el dirigente se convierte más en un constructor de emociones y creador de escenarios, caminos y mundos posibles, que en un director o guía.

Así mismo, el dirigente educativo tiene que concebirse como un germen de cultura y organización, caracterizado por su interés y empeño permanen-

tes, por la emoción por el conocimiento, por ser ejemplo de vida, agente y promotor de un núcleo identificado por el trabajo en equipo y por su comunicación en una dinámica participativa y deliberante, fundamentada en el diálogo y la argumentación. También se concibe como un facilitador y provocador de retos, que parte del ejercicio de preguntarse por sí mismo y por el significado de lo que hace.

Para completar la caracterización integral y creativa del dirigente educativo es necesario concebirlo, además de líder y organizador, como estratega. Con dominio y conocimiento de la didáctica y de los procesos de aprehensión, con los cuales integra el ser en el saber y el cómo ser se destaca su actuación, por la armonización de las potencialidades individuales y colectivas, por el manejo del contexto, materializado en la optimización de los recursos y escenarios de acción. Esta gestión involucra la utilización plena e intencionada de las capacidades de más alto orden tanto del maestro como de sus alumnos, en la planeación y desarrollo de acciones significativas, aprovechamiento que puede darse mediante el empleo permanente de activadores creativos en un proceso de permanente innovación³, los cuales buscan ofrecer procesos creativos mediante guías para la formulación y solución de problemas, y a su vez aportan métodos alternativos de potencialidad humana, basados en el pensamiento analógico, combinatorio y crítico-reflexivo, que se materializan en la aplicación de técnicas y ejercicios para la producción creativa.

ACCION DIRIGENTE

En la concepción del maestro como dirigente edu-

cativo, se destacan tres roles fundamentales en el ejercicio de su función: la de orientador, facilitador y acompañante. Orientador como profesional en un área específica del conocimiento, que provee la experiencia, la visión de conjunto y la visión retrospectiva de campo en el proceso de acercamiento, recreación y construcción del conocimiento dentro de un universo determinado de estudio. Facilitador para la provocación de actos comunicativos, aprehensión del conocimiento y disseminación del mismo, mediante la recreación y construcción del conocimiento por parte del alumno como protagonista. Didacta para los procesos que faciliten un aprendizaje significativo y una formación integral, agente

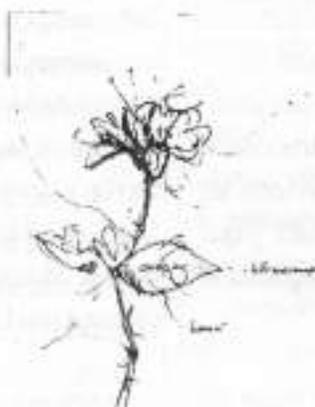
que provee los materiales, las herramientas y los instrumentos, para cimentar y edificar el conocimiento en el estudiante como actor principal del mismo.

El acompañante, como agente próximo, como actor social y sujeto participante del ejercicio educativo, educador y líder que sigue a sus discípulos, que hace parte de su organización, proyectos y expectativas. Coprotagonista de

las acciones enseñantes y acompañante de servicio y apoyo de los procesos de aprendizaje en los momentos, acciones y emociones, en los que se construye el saber.

Su particularidad como mediador y como actor social en el acto educativo, sumada a su función como orientador facilitador y acompañante, le implica una responsabilidad social en cuanto:⁴

Es quien ha trasitado y se ha especializado por ese camino, y por lo tanto lo conoce. Es la persona que como símbolo e imagen inspira y motiva. Es parte, como también responsable del ambiente que debe



ofrecer confianza y seguridad. Es quien conoce y articula el ritmo y tiempo personales de cada uno de los integrantes del grupo constituyéndolo en un todo. Es quien conoce las necesidades y expectativas de los participantes, el momento del proceso en que se encuentra, y el estado de desarrollo de cada uno de ellos. Es el guía que orienta el descubrimiento de valores universales y campos específicos. Es el encargado de lograr un clima de confianza para la comunicación y el diálogo. Es portador y receptor de la información, centro de sentimientos, gustos y vivencias. Es el responsable de los hechos y sucesos acaecidos en el grupo, su presencia ofrece efecto significativo en el comportamiento y conducta de los participantes. Es quien planifica, programa y evalúa los procesos de planificación, programación y evaluación dentro del grupo. Es quien conoce y dispone con mayor cobertura de los recursos e instrumentos de trabajo. Es quien se ha comprometido explícitamente a estar al frente del proceso y a servir de apoyo. Es quien con mayor madurez y recurso es capaz de autoevaluarse para evaluar y retroalimentar el proceso de sí mismo, de los participantes y del grupo.

A. González (1992), propone para un ambiente y atmósfera creativa como condiciones del facilitador las siguientes⁵:

- Tener conocimientos teóricos y prácticos sobre la creatividad.
- Conocer, seleccionar y usar estrategias apropiadas para estimular el proceso creador.
- Saber trabajar en grupo. Manejar técnicas e instrumentos de trabajo grupal.
- Saber como facilitar la comunicación entre los miembros para la solución de problemas.
- Dominio sobre situaciones sorpresivas, manejo

de hechos y situaciones inesperadas.

- Saber autoevaluar su estilo como conductor facilitador, ser consciente de sus ventajas y debilidades, así como de la utilización de la estrategia apropiada.
- Ser constantemente abierto y receptivo a la retroalimentación que le ofrece el grupo sobre su propio desempeño, así como la que le ofrecen sus otros colegas.
- Demostrar al grupo seguridad y dominio en el manejo de la realimentación mediante cambios personales.
- Saber detectar y manejar los diferentes ritmos de los individuos y del grupo.
- Ser ejemplo de acción y conducta para la creatividad, proyectando una imagen de seguridad, innovación y competencia ante la tarea.



Las condiciones de responsabilidad, los planteamientos de facilitación reflexiva y los retos como acompañante están mediados por el perfil personalógico y estilo de dirigencia que ofrece el maestro como actor social del proceso educativo. El estilo de dirigencia tiene que ver con los estilos cognitivos del maestro, y las maneras particulares como éste ejerce sus interacciones. Dependiendo del estilo cognitivo y de interacción, se

establecen diversas formas de dirección y acompañamiento, reflejadas en tipologías particulares de dirigencia⁶.

K.Gretz y S.Drozdeck (1993), plantean dos rasgos primarios desde lo actitudinal para examinar las tendencias de dirigencia: el rasgo polar de líder y el rasgo polar de seguidor, estos dos rasgos, en su conjunto, caracterizarían la acción de un dirigente, mediada a su vez por dos actitudes de modificación: la hostil y la amistosa. Éstos términos de pola-



ridad y modificación implican orientaciones generales sobre como se comportan las personas en su relación social con la gente dentro de un núcleo, en una atmósfera productiva⁷. Esta propuesta podría ser útil, no tanto para calificarse o retratarse en estas tendencias, pero sí para reflexionar sobre los estereotipos que de una manera u otra, con mayor frecuencia nos vemos reflejados en nuestra dirigencia educativa.

Se plantean en esta estructura diferentes escalas al interior de las polaridades básicas entre Líder y Seguidor, ofreciendo distintas tendencias de rasgo, e igualmente sucede con los modificadores, Hostil y Amistoso, con lo cual se establece un juego posicional gravitatorio multivariado, que identifica al sujeto de acuerdo con el lugar que ocupe con relación a la polaridad y con la modificabilidad. Es bueno aclarar que no existe una persona exclusivamente posicionada en el extremo de una polaridad, puesto que el sujeto es de todas formas influenciado de alguna manera por la polaridad opuesta; esto nos ofrece perfiles flexibles y variedad de matices, aunque todos ellos con denotadas tendencias de rasgo y modificabilidad.

Las polaridades líder y seguidor, como el hostil y sociable, vistas aisladamente se contraponen y se presentan como una expresión radical de una tipología determinada en la realidad; como se ha expresado no aparecen solas o exclusivas. Estas po-

laridades son sólo extremos, que ubican actitudes y conductas particulares y ayudan a configurar la mirada del agente social de acuerdo con sus actuaciones e interacciones. La polaridad nos ofrece una imagen de referencia, pero no retrata o especifica a un individuo en particular. Cualquier sujeto está mediado por las dos polaridades y los dos modificadores, que lo situará en determinada posición y que le permitirá identificarse contextualmente frente a sus actuaciones, lectura que es necesario elevar a conciencia y someterla a reflexión en los escenarios de dirección y gestión educativa, puesto que el dirigente no se concibe aislado del grupo que dirige, y de hecho, su actuación se constituye en elemento mediador del proceso formativo.

Las polaridades y modificadores propuestos por Gretz y Drozdeck, traspolados al medio educativo, se interpreta que están determinados por un conjunto de características predominantes.

Los líderes, plantean, se caracterizan por su sentido de autoridad y autonomía. En general sienten la necesidad de mantener control en sus relaciones personales y el deseo permanente para ser mejores, cultivan la iniciativa y firmeza en las decisiones, se caracterizan por ser determinados, independientes, emprendedores, focalizadores de metas y logros, gestores de procesos mediados por la automotivación y el compromiso. Tienden a ser dedicados y arriesgados, algunas veces obsesivos y absorbentes, ventajosos y utilitaristas.

Los seguidores muestran una disposición de servicio para actuar a partir de iniciativas externas, para colaborar con la fuerza impulsiva de otros, lo que contempla un conjunto de rasgos, entre ellos la dependencia, la adherencia, el acompañamiento, el apoyo, aunque esto también conduce algunas veces a la indecisión, a la pasividad y a la falta de

asertividad. Los seguidores tienden a ser utilizados y controlados por los demás dada su condición de identidad con propósitos y acciones y su permanente solidaridad y colaboración; así mismo prefieren evitar los enfrentamientos personales, se esmeran en cumplir deseos, canalizan su motivación en pos de las metas y expectativas de personas de su polaridad opuesta.

La actitud hostil se manifiesta en individuos formados generalmente en escenarios de choque, muestran gran ansiedad de logro, en algunos casos son personas incomprendidas, frustradas o aisladas, suelen provenir de ambientes de formación agresivos, con ausencias de afecto o marcada manipulación del mismo. Tienden a un comportamiento estoico, a cumplir metas independientemente del precio, comunican temor y admiración por su fuerza, valor extremo, expresan a veces falta de aprecio por la gente, tienden a levantar barreras en la comunicación y a centrarse en sí mismos. Ofrecen una imagen de indiferencia ante sus otros e insensibilidad ante sus necesidades e ideas, este tipo de personas en su núcleo a menudo se resisten a la colaboración, suelen ser fríos en sus relaciones, con tendencia a la manipulación, muestran un profundo egocentrismo, se radicalizan como vencedores o vencidos y se caracterizan por anteponer sus intereses personales. La hostilidad los lleva a ser emprendedores y determinados, a lograr metas y propósitos soportando la indiferencia o las vicisitudes, a transitar y dominar caminos tortuosos, a soportar las crisis y a mantener el coraje y el arrojo.

La actitud amistosa muestra gran afinidad con los demás. Un interés de integración y relación, implica, en las acciones, el reconocimiento del valor y dignidad de las personas, una gran sensibilidad a las necesidades y expectativas de los demás. En términos de dirección y acompañamiento, podría definirse

esta actitud como el grado de preocupación por la relación con el otro y la perceptividad y sensibilidad ante sus necesidades; refleja confianza y una actitud de ganancia mutua y de interés por el colectivo. Tiende a fundir diversión y trabajo, confundir metas, evadir responsabilidades, a no distinguir prioridades e importancias.

PERFILES COMBINADOS DE DIRIGENCIA

El perfil real del dirigente se forja en la combinación de los rasgos descritos anteriormente, provenientes de las diferentes polaridades, con la mediación de los modificadores señalados, los matices se materializan a través de una matriz que permite el entramado. La combinación de los rasgos básicos de la dirigencia: Líder-Seguidor, con los modificadores Hostil-Amistoso, ofrecen un sistema de perfiles psicológicos asociados.⁸

La combinación de Líder y Hostil nos ofrece la visión del Dictador. Esta polaridad se fundamenta en el dogmatismo y en el convencimiento de poseer la verdad y la razón. Trata de imponer su voluntad, de transmitir su saber, insiste en ejercer el control y tiende a subvalorar la opinión de los demás, más que todo sobre los que ejerce dominio y son sus subordinados. Prevalece la posición del yo, y la decisión fundada en el parecer personal e individual, se suele presentar agresivo cuando se salen los hechos de su



canal previsto o se manifiestan sentimientos de incompreensión por parte de sus colaboradores y subordinados.

Tradicionalmente la polaridad dictatorial ha sido la más frecuente en los procesos de dirigencia educativa convencional, que se distingue y fortalece en la autoridad, la posesión del conocimiento, manejo y dominio unilateral del saber. Se ampara en la enseñanza como fruto de la experiencia y la autoridad que ofrece el saber y el conocer. Se fomenta en esta polaridad la competencia y la solución de retos, el premio y el castigo por el fracaso. Se identifica con el esfuerzo, el espíritu competitivo y el acierto. Aunque ha menguado esta tendencia con los avances de la reflexión pedagógica hoy en día, si-



gue siendo un factor importante o un fin en algunos medios y procesos formativos.

Una razón por la cual se ha persistido en esta actitud, es el paradigma de la educación centrada en el profesor como actor protagónico y depositario del conocimiento, el docente como centro y fuente de saber. Esto lo eleva a la categoría de imagen y de juez supremo, en la mayoría de los casos lo convierte en dictador. El dictador típico tiende a hacer las cosas a su manera y a estar convencido de ellas,

se acostumbra a abrirse camino sin importar los obstáculos y sin examinar los medios, exige lealtad y aceptación total de sus órdenes, manifiesta permanentemente el poder de su investidura y la utiliza como instrumento de conducción apoyado en la experiencia, el conocimiento y el cumplimiento de su deber. El dictador tiende a suponer que la estrategia más adecuada de motivación y desarrollo es el premio y el castigo, y que el recurso para el logro es la presión y la opresión. El premio en el aula de clase suele estimarse en la nota de calificación y en las dádivas otorgadas a los subordinados de acuerdo con los niveles de desempeño esperados por el profesor.

En la consecución de logro bajo su mando, el dictador expresa sentimientos ambivalentes ante el grupo que dirige: en la medida que el desempeño de sus subordinados le favorece, se enorgullece de ellos. Pero también puede verse amenazado por la posibilidad de que el grupo se salga de control, sobresalga, o tome conciencia de su autonomía sobrepasando los límites de su poder y territorio. Esta condición se transforma en una amenaza que ronda su posición. Frecuentemente ataca cualquier idea que no sea la de su interés o proposición que se formule diferente a lo que espera escuchar. Cuando recibe críticas o frutos no deseados contrarios a las metas y los objetivos por él propuestos, normalmente culpa al grupo o a las circunstancias por los hechos y efectos negativos.

Si por el contrario es exitoso en sus propósitos, acapara y centra los elogios para sí, generalmente sin reconocimiento de los participantes. Tiende a centrar el proceso educativo en la acción enseñante y depositaria del saber, y el logro en acciones de exigencia, autoridad y disciplina. De hecho, reitero, este perfil es un extremo, y esta polaridad no se materializa en un dirigente en particular, en el más

crítico de los casos, sólo marca la tendencia del dirigente hacia ella.

La combinación del rasgo Seguidor con el modificador Hostil nos presenta el perfil del Burócrata. El es un dirigente que tiende siempre a guiarse por el término de las reglas y los procedimientos, apoya su responsabilidad en la organización en y la institución, considerando la mayor parte de su ejercicio como ajena a ella; sus acciones están sujetas a la rutina de su trabajo y la aplicación de la norma en aras del cumplimiento del reglamento por encima del espíritu de la norma. Rara vez cambia de condición, ritmo, escenario y estrategia; no le interesa reflexionar sobre el proceso, sólo cumple órdenes y funciones, se limita a la rutina de su obligación, no contraviniendo en lo posible la regla o los procedimientos.

Rara vez corre riesgos y no desea destacarse entre sus otros, aunque disfruta del placer de la dirección, no quiere ni actúa intencionadamente para ser líder. Analiza el medio, su dominio y conocimiento sobre las condiciones del establecimiento y del sistema, lo convierte en crítico permanente al margen de los acontecimientos, sin involucrarse de manera directa en los procesos de cambio y desarrollo. Si se propone una proceso diferente o una idea nueva, suele aducir alguna razón por la cual no dará resultado, aprovechará su condición en la dirección para desecharla o dejarla morir por falta de apoyo. Cuando interactúa con un participante de mayor rango o potencial amenazador prefiere aceptar sus opiniones y rechazarlas en otros escenarios sin evidenciarse: en su papel de ejecutor hará poco o nada por adelantar algo en lo que no esté convencido a pesar de haberlo aceptado, o lo desvirtuará en diferentes escenarios si puede hacerlo sin que expresamente lo culpen o lo detecten.

Este perfil de dirigente cuando trata con un miembro que está bajo su dirección, le hace expreso el peso de su condición y del poder que le otorga su cargo, disfruta de la autoridad. En ocasiones expresa resentimiento e inconformidad por su condición laboral y generalmente contrariedad con el desarrollo y progreso de otros, sobre los que considera no son lo suficientemente merecedores. Busca en general no aparecer protagónico, esquivo la participación, busca no comprometerse con más actividades que las que piensa le corresponden a su cargo. Por su falta de flexibilidad es poco recursivo, limita la voluntad y la acción de los participantes. Por su gran conocimiento de la norma, manipula su labor y el desempeño de los colaboradores. Es idóneo para conocer las fortalezas y debilidades del servicio o sistema del que hace parte, es ágil para almacenar



información y ordenar procedimientos. Igualmente como en el anterior perfil, éste se presenta como una representación extrema, y aunque toda persona se identifica con algunas características de este perfil y asume en mayor grado o menor grado esta tendencia, no existe dirigente estrictamente de esta condición, que a su vez se encuentre mediado por la polaridad de los otros rasgos y modificadores, que de alguna manera lo equilibran.

La combinación de la tendencia de seguidor con el

de modificador amistoso, configura la polaridad sociable: es el dirigente que se caracteriza por la etiqueta, las relaciones sociales, la conciliación y los arreglos. Tiende identificarse y congraciarse con los demás supeditando su propia identidad, fundamenta su sentido de autoestima en las señales de reacción y percepción de los otros, tiende agrandar o dar la impresión de ser una persona condescendiente y sociable, aún a riesgo de parecer empalagosa. Es expresivo y comunicativo, trata de acomodarse, seguir las tendencias y las modas. Dado que subordina sus metas a los deseos e impulsos del colectivo, pocas veces toma la iniciativa, colabora y patrocina el trabajo en equipo, su tendencia hacia la camaradería y la tranquilidad permanente, puede obstaculizar procesos deliberantes, reflexivos y de crecimiento, es poco argumentativo. También cae en estereotipos de identidad y sociabilidad, lejanos a los verdaderos principios de integración y desarrollo personal y colectivo. En su deseo de agrandar le resulta difícil a veces, conservar límites firmes, mantener las metas o liderar procesos de innovación y cambio que requieran de problematización, responsabilidad y riesgo, de consensos y de disensos. Es un excelente conciliador, relacionista y comunicador.

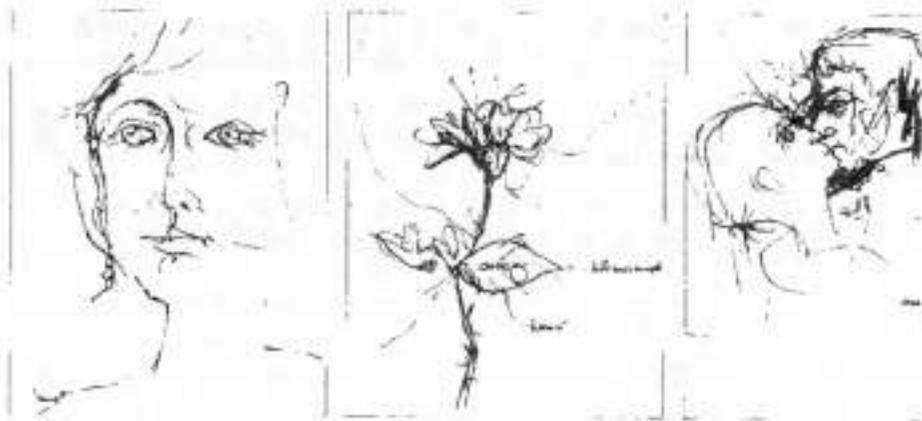
Finalmente se presenta en la combinación del rasgo de líder y modificador amistoso, el perfil del dirigente ejecutivo se caracteriza fundamentalmente por la acción enmarcada en la visión de la organización. Es independiente, animador permanente, es consciente de la institución y los márgenes, respeta e interpreta los sentimientos y opiniones en torno a los objetivos formulados por la colectividad, acepta alianzas y lineamientos, aunque en la toma de decisiones poco se deja intimidar o influenciar por los actores del proceso.

Tiene en algunos casos exceso de seguridad en sí mismo, se afianza en sus condiciones, conociendo

los y autoconcepto, aunque esto también le permite estudiar y apoyar las ideas y puntos de vista que pueden ser opuestas a las suyas pero que le ayudarán en sus propósitos, su asertividad le permite establecer metas y límites a sus colaboradores, sabe lograr sinergia en su grupo para el cumplimiento de objetivos, fomenta la acción individual y a la vez la mantiene orientada hacia metas institucionales y productivas. El perfil ejecutivo materializa su carácter en la ejecución y la acción, lo que a veces le hace perder visión sobre el mismo proceso y los objetivos sociales, y en emplear sus mejores atributos en acciones instrumentales y activistas, que no logran trascender la misión.

El análisis personalógico y actitudinal del dirigente educativo materializado en ocho tendencias, cuatro de ellas primarias de rasgo y modificabilidad, y cuatro de carácter combinatorio, ofrecen un marco de tendencias extremas de referencia al estilo de dirección del ejercicio educativo, una síntesis de estereotipos, ficticios y extremados, que hostigan, afectan y obligan a la reflexión, que chocan con nuestras comprensiones y recuerdos sobre los cuales en algunos casos nos vemos reflejados o ubicamos a nuestros colegas, colaboradores en el escenario educativo.

Cada perfil tiene un conjunto de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En alguna medida cada uno de nosotros mostramos de cuando en cuando, con mayor o menor fuerza, características



de cierta polaridad. Cada tipo contiene un conjunto específico de elementos y pormenores que ofrecen distinciones que consideramos repulsivas, contra-productivas, atinentes o útiles en determinadas situaciones, también nos sirven de señal de reflexión y oportunidad de cambio cuando nos reflejamos de manera particular en una polaridad determinada.

Cada perfil es valioso en su sentido de aporte para un momento y una situación específica. Por ejemplo la imagen de seguridad, empeño y acción del educador de tipo ejecutivo en este caso, lo harán útil en el ejercicio como dirigente en campos cuya meta requiera innovación y posicionamiento; también puede ser útil en áreas estratégicas de producción, destacadas por su permanente liderazgo en el medio, o por el contrario caracterizadas por su escasa significación y que requieren ser rescatadas. El educador de tipo sociable y amistoso puede ser un excelente dirigente de relaciones entre grupos heterogéneos e intragrupos, relacionistas de áreas y proyectos, puede canalizar esfuerzos interinstitucionales e interdisciplinarios, puede articular procesos de transformación y de cambio. La tendencia burocrática puede ser aprovechada en la supervisión, seguimiento y control de procesos, en la administración de recursos, en la estabilización

de procesos, y, aún, algunos elementos de la polaridad dictatorial pueden contribuir a la superación de crisis y a la obtención de logros específicos en el cual el factor de empeño y determinación sea preponderante; también puede servir como simple señal para la reflexión y el cambio personal.

El maestro es el fruto de una combinación de afectos, emociones, saberes, deseos, voluntades, costumbres y actitudes; es necesario elaborar un entramado entre las diferentes tendencias polares y examinarlas a la luz del maestro como dirigente institucional o académico, con la aceptación, empatía, y comunicación con sus alumnos; es necesario recuperar al maestro como actor social, coprotagonista de los procesos de enseñanza y aprendizaje; es imprescindible articular y correlacionar el estilo de dirigencia del maestro con la imagen y representación que se hace el estudiante; buena parte de la participación, el desempeño y el logro en el escenario educativo nacen de la relación fructífera de sus actores, y especialmente de la relación con el maestro. Es evidente en los procesos de comunicación, la diferencia existente entre lo que piensa el maestro respecto a su actitud, conducta y comportamiento, a la que refleja en el estudiante y en la institución'. Es preciso develar la congruencia entre los estilos

de dirigencia y la facilitación y acompañamiento que ofrece el maestro frente a sus estudiantes.

En síntesis, es importante examinar cuál es el tipo de dirigente que proyecta el profesor, qué compatibilidad existe con su papel pedagógico de orientador, qué rapport ofrece y cómo influye en su proceso de formación y desempeño. En los procesos de aprendizaje es fundamental el juego que ejerce el agente educativo, el cual lleva implícitas maneras particulares de abordar la acción y acercarse como acompañante; dependiendo de estas formas se facilitarán, de mejor manera, los procesos de aprehensión, comprensión e interiorización del conocimiento; el primer compromiso como maestro es conocerlas y reflexionar sobre ellas, establecer la congruencia con su quehacer y su intencionalidad pedagógica.

Se ofrece aquí como ejemplo desde una perspectiva de polaridades, la oportunidad de reflexionar sobre nuestra forma de facilitar y acompañar los procesos. La presentación de estereotipos de choque, extremos e incompatibles, cada uno por sí solo, ajeno a la verdadera dimensión de ser humano, sólo representa la oportunidad para que desde nuestra reflexión e interioridad, recreemos la práctica educativa cotidiana y con ello develemos el sello de nuestra propia identidad. ✱

¹ GONZALEZ, Carlos. Gerencia Integral Creativa. En: Decisión Administrativa. No.2. Abril-Junio 1999, U.Nacional de Colombia. Sede Manizales

² SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. Editorial Norma. Bogotá. 1994

³ DE PRADO, David. Manual de Activación Creativa. Centro de Estudios LUBRICAN. Compostela 1987

⁴ SEFCHOVICH, G. y WAISBUD, G. Hacia una Pedagogía de la creatividad. En: Creatividad para adultos. Sistema de Actitudes y Responsabilidades del facilitador y del Participante. Trillas. México, 1993.

⁵ GONZALEZ, América. Como propiciar la Creatividad. Fondo Editorial Tropicus. Caracas, 1992.

⁶ CHICA, Ruben Darío. El Maestro en la Dirigencia Educativa e Imagen de aceptación del educando en el Escenario Escolar. CINDE. Manizales 1999

⁷ GRETZ, Karl y DROZDECK, Steven. Aproveche la Creatividad de sus Empleados. Editorial Mc. Graw Hill. México. 1994

⁸ Ibid, Pag. 107

⁹ Op.Cit. Chica, Ruben Darío. 1999.