

## LA COMUNICACIÓN EN LA ACTIVIDAD PEDAGÓGICA PROFESIONAL DE DIRECCIÓN. UNA NECESIDAD EN LAS CONDICIONES ACTUALES COMMUNICATION PROFESSIONAL EDUCATIONAL ACTIVITY ADDRESS. A NECESSITY IN THE CURRENT CONDITIONS

MSc. Mirtha Espinosa Cruz<sup>1</sup>

E-mail: [mirtha@dpe.cf.rimed.cu](mailto:mirtha@dpe.cf.rimed.cu)

MSc. Lionel Meneses Gómez<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dirección Provincial de Educación. Cienfuegos. Cuba.

### ¿Cómo referenciar este artículo?

Espinosa Cruz, M., & Meneses Gómez, L. (2013). La comunicación en la actividad pedagógica profesional de dirección. Una necesidad en las condiciones actuales. *Revista Conrado* [seriada en línea], 9 (36). pp. 18-24. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/>

### RESUMEN

El desarrollo científico-técnico y la complejidad de la sociedad en los momentos actuales precisa de directores de escuelas dinámicos, renovadores y transformadores, aspectos que se hacen evidentes en el modo de actuación que revelan en la actividad de dirección que realizan, para lograr cohesionar el colectivo pedagógico en función del cumplimiento satisfactorio de los objetivos de la institución.

En el presente trabajo se reflexiona sobre la actividad pedagógica profesional de dirección del director de escuela y la importancia de la comunicación para formar, cohesionar y transformar a los docentes en el querer y poder actuar, y así fortalecer la identidad y desempeño de la institución bajo la influencia del contexto internacional y nacional actual por el que transita la sociedad.

Es a la escuela la que le corresponde el encargo social contemporáneo de formar al hombre de manera integral para la vida, que sea capaz de aprender a ser, a hacer, a conocer, a convivir y a emprender labores, en ella el rol decisivo lo juega el directivo como exponente máximo en la materialización del fin y los objetivos de la Educación en el Sistema Educativo Cubano.

### Palabras clave:

Actividad pedagógica profesional, actividad pedagógica de dirección, comunicación, colectivo pedagógico.

### ABSTRACT

The scientific technical development and the complexity of society at current times demands dynamic and transformer principals, aspects that are clearly seeing in their acting way that reveals the activity they carry out to achieve cohesion in the pedagogical staff aiming at reaching the goals of the institution.

This paper makes a reflection about the professional pedagogical activity of management of the school principal and the importance of communication to form, unite and transform the teachers in their behavior and in this way strengthen the identity and responsibility of

the institution under the influence of the current national and international context of society.

The school has the contemporary social responsibility to prepare the man for life being able to learn how to be, known and live together, playing the main role the school principal as the maximum responsible to achieve the final goal and the objectives of education in the Cuban Educational System.

**Keywords:**

Management activity, Professional pedagogical activity of management, Communication, Pedagogical staff.

**INTRODUCCIÓN**

En la sociedad contemporánea del siglo XXI, caracterizada por la dinámica del desarrollo científico-técnico y su complejidad para alcanzar determinados objetivos, juega un papel relevante la educación en elevar la cultura del pueblo cubano para satisfacer las demandas crecientes en la formación del hombre que se necesita para el desarrollo sustentable, con la expansión de los mejores sentimientos humanos que emanan de la Revolución triunfante.

La institución docente avanza hacia un estado superior deseado, es el centro por excelencia que tiene bajo su responsabilidad el encargo social contemporáneo de la formación integral del hombre para la vida, condicionado de manera histórica y social, capaz de aprender a ser, a hacer, a conocer, a convivir y a emprender labores a partir del fin y los objetivos de la Educación, cuyo rol decisivo lo juega el directivo escolar como exponente máximo en la materialización de la educación en los momentos actuales, es por ello que su modo de actuación debe ser revelador del mejoramiento de su colectivo pedagógico como sujetos del proceso docente educativo y agentes de cambio, con una acertada comunicación que traiga consigo un nivel de calidad y capacidad de generar conocimientos y adaptación a los cambios y transformaciones de la sociedad para dar cumplimiento a la política educacional trazada con un desarrollo armónico sustentable en medio del contexto nacional e internacional actual.

Para tan noble propósito no es posible obviar el desarrollo humano y verlo posible en cada uno de los seres humanos, con la posibilidad de reconocer sus errores y fracasos, capaces de convertirlos en desafíos, sobre la bases de su propio desarrollo con el conveniente reforzamiento interno, que significa buscar y cultivar lo bueno del ser humano. En una institución educacional el máximo directivo es el responsable de los resultados alcanzados, y lo comparte con el colectivo que dirige al involucrarlos y comprometerlos sobre la base de un clima socio psicológico agradable, motivacional y estimulante que se logra en esencia con una efectiva comunicación.

El propósito en esencia es lograr que el directivo en su actividad de dirección, aplique los conocimientos, habilidades profesionales, valores y modos de actuación adquiridos en la formación profesional, sobre la base de la experiencia adquirida al enfrentar la dirección del servicio educacional que presta, lo cual significa aplicar de manera crítica y creadora la actividad pedagógica profesional en la dirección del proceso docente educativo hasta convertirla en una *actividad pedagógica profesional de dirección*, devenida por la clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional del colectivo, en función de los objetivos de la institución en condiciones de plena comunicación como maestro de sus subordinados mediante un aprendizaje mutuo, donde

marchen de manera armónica el trabajo técnico-metodológico, la actividad científica de innovación tecnológica y la gestión de dirección.

Fortalece el propósito, lo ya demostrado sobre las cualidades del individuo, que se desarrollan en la propia actividad, en el caso que ocupa es el directivo en la actividad de dirección, que requiere de interés personal y de la acertada preparación, a partir de la formación de una cultura integral de dirección, donde prevalezca una actitud crítica, reflexiva, anticipadora y abierta al cambio para perfeccionar sus modos de actuación en correspondencia con las transformaciones educacionales necesarias en las condiciones actuales, en cuyo centro late la efectiva comunicación en la actividad pedagógica profesional de dirección.

### **DESARROLLO**

La dinámica del desarrollo científico-técnico y la complejidad de la sociedad cubana para alcanzar determinados objetivos derivado de los cambios socio-económicos ocurridos a finales del siglo XX e inicio del XXI y de manera precisa por los acontecimientos ocurridos en la década del 90 como consecuencia del derrumbe del campo socialista, el recrudecimiento del bloqueo económico y de las agresiones ideopolíticas por parte de los Estados Unidos, produjeron transformaciones en los escenarios donde se educan niños, niñas, adolescentes y jóvenes, enfrentándolos a nuevas formas de lucha ideológica cada vez más sutiles y complejas, aspectos que prueba la importancia del rol que desempeña el directivo de escuela en el proceso de dirección y del docente en el proceso docente educativo, para luchar contra las desigualdades, el egoísmo, las injusticias y corrupciones evidentes en el capitalismo y para nada compatible con el sistema social cubano. Ante tal situación es preciso reforzar el proceder educativo y la observancia de normas de la moral socialista, con un modo de actuación del directivo que revele la unión de todos para el bien de todos, porque en última instancia el beneficio es para la sociedad.

La escuela es una institución social viva, dinámica, en ella coinciden y se materializan los intereses del Partido, del Estado y la Sociedad en general, pues como encargo social contemporáneo tiene bajo su responsabilidad la formación de las nuevas generaciones en la concepción científica del mundo, desarrollar a plenitud las capacidades humanas intelectuales, físicas y espirituales, y fomentar en ellas, elevados sentimientos, que posibiliten convertir los principios ideológicos y morales de la sociedad en convicciones personales y hábitos de conducta diaria.

En la coyuntura actual lo expresado es un reto a que enfrenta la institución docente, y el directivo como agente transformador debe establecer una efectiva interacción con los subordinados, dígame colectivo pedagógico, para cumplir los objetivos en la Educación, cuya actividad pedagógica profesional de dirección, se manifiesta en la práctica de manera inseparables en el desempeño de su actividad de dirección, el trabajo científico de su dirección, el trabajo político-ideológica, la ética profesional y el alto sentido del nivel de la responsabilidad y disciplina. De manera que en la institución se forme y eduque en beneficio de la sociedad, lo cual contribuye a la transformación efectiva del medio social, a la luz de los valores que guían el pensamiento y la acción de esta.

Para lograr mejor comprensión del tema se hace referencia a los aspectos fundamentales que lo identifica.

No se puede perder de vista que la Dirección Científica Educacional se erige como respuesta a los retos y desafíos de los cambios dinámicos y complejos del mundo de hoy, y que por tanto se presentan en los sistemas educativos, uno de sus componentes básicos lo constituye la *Comunicación Profesional*.

La comunicación para el directivo es uno de los aspectos socio psicológico esenciales para realizar su actividad de dirección, y lograr que esta se efectúe de manera efectiva debe ser uno de sus objetivos fundamentales, por medio de ella se logra unir a las personas en torno al cumplimiento de los objetivos trazados, se transmiten conocimientos, ideas, actitudes y sentimientos. La actividad de dirección se realiza en el propio desarrollo del proceso de dirección, y es donde el directivo pone en práctica los conocimientos, habilidades profesionales, valores y modos de actuación que adquirió en la formación como profesional y cuando enfrentó la dirección del servicio que prestan a la sociedad.

Es preciso destacar que la *actividad de dirección* es una actividad social por excelencia, en ella se orienta el trabajo a realizar en colectivo y se influye sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos educacionales, propuestos, aspecto que no es posible de ejecutar sin que medie la comunicación, por eso es considerada la esencia de la actividad de dirección. Elevar la calidad y eficiencia de los resultados de la institución docente, precisa de un directivo aún más preparado, que ponga en práctica de manera crítica y creadora la actividad la *actividad pedagógica profesional* con autoridad moral y ejecutiva en el colectivo; enriquecerla hasta convertirla en una actividad profesional de dirección que le permita materializar los objetivos de la educación, a partir de la comunicación efectiva y formativa que se necesita en las condiciones actuales.

La actividad pedagógica profesional de dirección es una forma de actividad de dirección que se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico con que desarrolla el proceso de dirección y por la clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional del directivo y el colectivo, en función de los objetivos, en plena comunicación entre ambos y con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno y se convierte en una exigencia actual para que el directivo se reconozca, sienta y actúe como maestro de su colectivo, y aprenda de ellos, que no es más que la conjugación de la gestión de dirección, con el trabajo técnico-metodológico y con la actividad científica de innovación tecnológica que posibilita el mejoramiento de los resultados del trabajo.

Al reflexionar sobre el modo de actuación del directivo, se diría que deviene en respecto hacia el colectivo que dirige, cómo logra que se apropien de manera activa y creadora de la cultura, como propicia el desarrollo del autoperfeccionamiento constante, la autonomía y autodirección, que en resumen es la generalización de los principios, estilos, métodos y técnicas de dirección que lo caracterizan en la sociedad cubana, expresada en la tecnología imperante y la capacidad para aprovecharla, en íntima conexión con los procesos de socialización y responsabilidad social, con la mediana claridad de que:

- La dirección del proceso de dirección educacional, **es su objeto de dirección.**
- El subsistema de educación, **es su campo de acción.**
- El nivel de estructura que dirige, **es su esfera de actuación.**
- El modo de actuación, **es basado y ajustado en la cultura integral de dirección en correspondencia con el sistema social.**

Por tanto el papel relevante y determinante del directivo en su actividad de dirección educacional en este siglo XXI se modifica, perfecciona y transforma en correspondencia con las características y tendencias de la época que se vive y ese cambio responde a.

- Prever el futuro *con enfoque de adaptación al entorno con prioridades y anticipación a los cambios.*
- Reconocer que la educación *está influenciada e influye en su entorno.*

- Reconocer el talento humano y potenciarlo, *para lograr la autorrealización que se convierte en motivación para el logro de los objetivos educacionales.*

Tales acciones precisan de una acertada comunicación, pues es conocida la situación compleja de la dirección en una instituciones educativas por las características que la distinguen, por un lado el principal recurso es el humano, por el otro, que tanto el directivo como su colectivo dirigen y son dirigidos convirtiéndose en objeto y sujeto del proceso, distinción que revela a la comunicación como proceso de interacción social recíproca y vida social, de relaciones humanas que existen y las posibles a establecer, en cuyo centro se encuentra, la comprensión, la ayuda mutua y la vida en sociedad, que tiene de sustento especial en la actividad laboral su *contenido*, que expresa el aporte individual al trabajo en general y como *forma* el modo de organizar el trabajo visto en el flujo y reflujo de la información, aspecto que se fundamentan en lo expresado por, Alonso Rodríguez (1994), al plantear “*nunca será capaz de dirigir quien no haya desarrollado la capacidad de comunicarse...sin comunicación es imposible cumplir las clásicas funciones de dirección. La forma particular en que cada dirigente desarrolla la comunicación en el cumplimiento de estas funciones, no es otra cosa que su estilo de dirección. Incluso puede decirse que la autoridad real de un dirigente es directamente proporcional a su capacidad comunicativa*”. Por supuesto, la interrelación entre estos elementos se alcanza con el reconocimiento de las concepciones de los estilos de dirección, manifiestos en el modo de actuación del directivo en la institución docente, los que deben estar permeados de una comunicación profesional efectiva y ajustados a los principios y leyes que rigen en el sistema social.

La comunicación profesional, la establece el directivo en el ejercicio de las funciones de dirección, en ellas se manifiestan las *funciones generales de la comunicación*, que garantizan la *formación integral del colectivo* que dirige, para poder satisfacer las necesidades de la sociedad, y en los momentos actuales tiene que ser un comunicador social por excelencia, para realizar la *formación profesional* (mediante la planificación y la organización) y la *formación laboral* (mediante la regulación y control), en estas *funciones generales de la comunicación* se encuentran implícitas las *funciones sociales de la comunicación*, dirigidas a satisfacer las necesidades de la sociedad en general y cuyo centro lo constituye la *formación cívica* (mediante las funciones de información e ideológica), la *formación ética* (mediante las funciones de control social y ético moral) y las *funciones socio-psicológica* de la comunicación que encierran la *formación social* (mediante el contacto social y la identificación de si) y a la formación de la *personalidad* (mediante la socialización y la regulación conductual).

Por tanto el papel del directivo en la formación integral de su colectivo tiene un carácter renovador, pues en el ejercicio de sus funciones emite la información que el Estado, las organizaciones e instituciones del país necesitan transmitir a la sociedad; divulga, exige y ejemplifica los valores establecidos a nivel social y representa, expresa los intereses de la sociedad y preconiza su ideología.

Una de las estrategias concebidas por el Gobierno y el Estado Cubano en busca de resolver el problema del desarrollo socioeconómico y cultural del pueblo en las condiciones actuales, es la transformación de los sistemas educativos, como parte del mecanismo que tira del desarrollo social y si en la institución docente el directivo no logra en su actividad de dirección un proceso de comunicación efectivo (que implique unión, transmisión de conocimiento, ideas, actitudes y sentimientos en su colectivo pedagógico) que exige la actual situación de la sociedad, desde luego que no podrá formar un colectivo de trabajo que cumpla con el encargo social asignado para satisfacer las expectativas de

desarrollo sostenible que se reclama, a partir de las habilidades comunicativas que hacen efectiva su dirección, tales como.

Habilidades expresivas – **Posibilita la elaboración y transmisión de información verbal o extraverbal.**

Habilidades empáticas – **posibilidad de orientación en la comunicación a partir de un indicador conductual de uno integrante o del colectivo.**

Habilidades demostrativas – **posibilidad de persuadir y convencer con argumentos irrefutables.**

La atención se centra en la comunicación como elemento esencial en los momentos actuales en la dirección de una institución docente, ya que en ella se mueve el factor humano, por tanto el logro y el éxito en el trabajo se encuentran en las relaciones humanas y el sistema de influencia para formar la personalidad del ciudadano se encuentra en la actividad y la comunicación, así como el proceso de elevación de las cualidades de la personalidad que se forma.

Solo con la comunicación es posible la compenetración humana, la empatía, el afecto, la persuasión, la penetración en el alma humana, la atención a la personalidad de cada uno de los miembros del colectivo, el trabajo en el más estrecho contacto con los subordinados, a fin de eliminar o reducir tensiones; fomentar la confianza, la regulación del sistema de relaciones interpersonales y el clima socio-psicológico de la institución; la identificación de cada trabajador, estudiante y los factores del entorno con la institución.

Por ser el factor humano el recurso más importante en la dirección de la institución docente, no es difícil comprender el nivel de comunicación que deben poseer los que las dirigen e influyen en el colectivo para lograr el desarrollo pleno de sus estudiantes; de ahí que el directivo es el llamado a favorecer el desarrollo del factor humano en general y si tiene como propósito fortalecer el sistema social establecido, sólo tiene que cumplir de manera correcta sus funciones, al tiempo de favorecer la presencia de un ambiente apropiado de relaciones interpersonales, basadas en la confianza, justicia y honestidad, así como priorizar los aspectos relacionados con la estimulación moral en su colectivo entre otras atenciones.

De igual forma promover el conocimiento de la necesidad de cambios, potencial a los miembros de la institución para dar solución a los problemas; detectar, no sólo las limitantes de la actuación ante diferentes situaciones, sino además el grado en que la limita, para precisar quiénes y cuándo deberán actuar; crear confianza y capacidad de compartir niveles similares de información con su colectivo, que posibilita la práctica directiva orientada hacia las tareas y hacia las relaciones entre las personas, lo cual contribuye al mejoramiento de la labor educativa del docente.

*En ello considerar*

- Compartir de manera amplia los objetivos y metas trazados, para focalizar los puntos clave de discusión y debate en el colectivo sobre resultados y estrategias que conduzcan al logro de los propósitos generales. Establecer un sistema de información confiable, actualizada y abierta a la opinión del colectivo, para que puedan verificar los logros y deficiencias de la gestión de la institución.

- Crear las condiciones para el acceso permanente a la información, lo que implica no solo la información actualizada y confiable, sino además estar siempre disponible al colectivo, padres, familia y estudiantes, para en cualquier momento acceder a datos pertinentes para la toma de decisiones y adelantar debates. Establecer un sistema de información eficiente, basada en objetivos precisos y en indicadores básicos que puedan

tener un seguimiento y una divulgación en el colectivo, a fin de que todos adquieran la capacidad de evaluar el desempeño del Estado en relación con el progreso humano de la población. Informar al colectivo pedagógico sobre los resultados de su gestión.

Si en la institución se fomenta la convivencia y el respeto por las ideas ajenas, se alienta la discusión racional, se estimula la investigación científica y valora el talento, se cultivan valores de honestidad, liderazgo y fortaleza de carácter, de seguro hay un buen pronóstico para la sociedad y también mejores resultados para la creación del Capital Social que en última instancia es la formación de la nueva generación.

Si por contrario se tolera la mediocridad, se acepta la solución violenta de los conflictos, se es cómplice con la trampa y el descuido en relación con el colectivo pedagógico, la familia, la comunidad, los estudiantes y se desestimula el esfuerzo de quienes quieren superarse, la esperanza de la sociedad quedará frustrada,

En un contexto de inequidad y exclusión social donde se fraguan las expresiones sociales más violentas, los sistemas de dirección más autoritarios y los procesos de deterioro de las relaciones entre los diversos sectores de la sociedad que intervienen, es imposible progresar en la dirección de sistemas como el nuestro y en la forma de distribución de las riquezas más justas.

La piedra angular de la sociedad cubana y sus instituciones educativas es el hombre, mientras más identificado, motivado, preparado y comprometido con los objetivos sociales tiende a trabajar más y mejor, a ser eficiente y en tal sentido se refiere a un proceso de transformación ideológica, de interacción, comunicación, participación, fortalecimiento del desarrollo del colectivo pedagógico, que el directivo logra con la comunicación en su actividad pedagógica profesional de dirección.

## **CONCLUSIONES**

La comunicación es el medio por excelencia para realizar en la actividad pedagógica profesional de dirección pues posibilita.

Que el perfeccionamiento educacional sea una tarea permanente, y en ello juega un papel fundamental el directivo y el estar preparado de manera conveniente permite incorporar en su acción el modo de actuación que exige la sociedad como muestra del desarrollo científico social alcanzado.

Que el directivo en su acción involucre y comprometa al colectivo con la misión a cumplir, cree un clima socio psicológico agradable, y que su comunicación traiga consigo la motivación y estimulación para que la institución exhiba resultados favorables.

Que la tarea principal del directivo sea conducir al colectivo hacia el logro de los objetivos organizacionales, y su principal misión sea potenciarlos al máximo y lograr la calidad humana que tanto se necesita en las condiciones actuales, evidencia de un comportamiento que permite alcanzar el desarrollo pleno de sus capacidades, al convertirse en verdadero gestor de la calidad humana.

## **BIBLIOGRAFÍA**

*República de Cuba. Ministerio de Educación. (2000). El Estado y el Gobierno: Documentos rectores de la Política de Cuadros. La Habana: MINED.*

Alonso Rodríguez, S. H. (1994). Su atención, por favor. *Revista Educación*, p. 36.

Colectivo de autores. (2005). *Cultura Integral de dirección. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.*

Pino Guzmán, E. M. (2005). *Libro de texto básico en Dirección Científica Educacional. Camagüey: Universidad Pedagógica de Camagüey.*

Vigotsky, L. S. (1989). *Obras completas. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.*