



**Fernando
Vásquez**

Magíster en Educación de la Universidad Javeriana de Bogotá. Profesional en estudios literarios. Escritor, educador e investigador universitario. Especialista en semiótica, en estrategias de comunicación y en procesos de lectura y escritura.

La comunicación y el directivo docente

Que los directivos docentes hacen o tienen muchas funciones es innegable. Porque no solo deben liderar, supervisar y evaluar a los docentes, sino también establecer vínculos con otros actores educativos, además de atender la gestión administrativa y responder por los objetivos últimos de las políticas educativas.

Sirva de ilustración la investigación hecha por la Unesco en el 2014, en ocho países de América Latina y el Caribe sobre el liderazgo escolar, en la que

se enumeran, entre otras, las siguientes funciones, roles o atribuciones de un directivo docente: “atender o resolver problemas pedagógicos y administrativos o de la comunidad escolar en general; ejercer la representación del establecimiento (legal, judicial y extrajudicial, técnica y administrativa); controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de los docentes y demás funcionarios; asegurar que el establecimiento responda a las políticas y legislación educativa; organizar instancias de trabajo pedagógico de los docentes; supervisar aulas



DISPONIBLE EN PDF

 <https://santillana.com.co/rutamaestra/edicion-25/la-comunicación-y-el-directivo-docente>

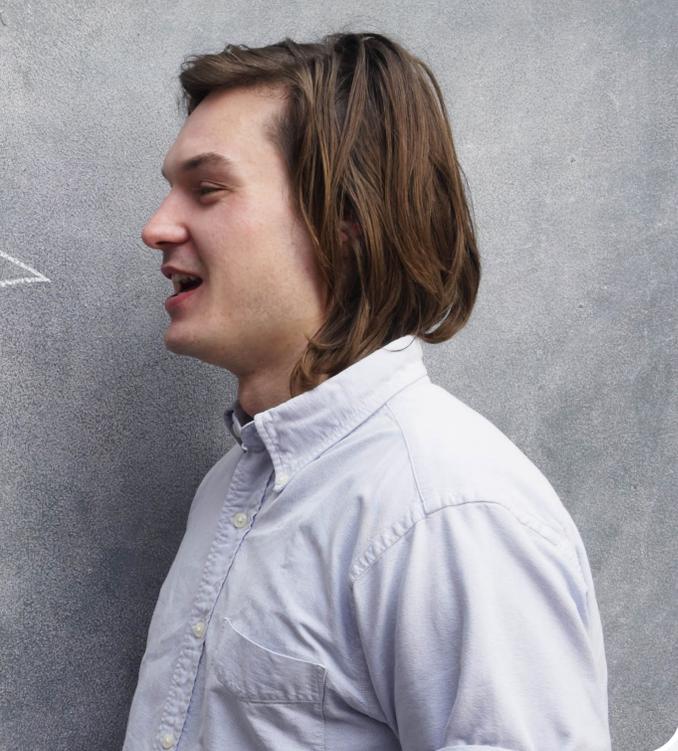


o clases; fomentar o controlar la evaluación de alumnos y los resultados de aprendizaje; asesorar a docentes; dirigir, organizar y controlar el trabajo docente o la implementación del programa académico; motivar la capacitación y desarrollo profesional de los docentes; evaluar a los docentes; responder por la estructura y equipamiento o determinar las necesidades en esta área y velar por su mantención; realizar y mantener actualizado el inventario del establecimiento; suscribir o legalizar los documentos oficiales del establecimiento; responder a las solicitudes de documentación o información de las autoridades; administrar y controlar fondos y recursos; presidir o acompañar los actos de la escuela y fuera de ella; promover la participación e integración de la comunidad escolar y los organismos escolares; establecer y mantener canales de comunicación con la comunidad escolar; favorecer la convivencia y el buen clima escolar; ejecutar acciones de seguridad para los alumnos o de prevención de riesgos”.

Por lo que puede verse, ni es un cargo fácil, ni se puede llevar a cabo de cualquier manera. Si se analizan en detalle varias de estas actividades se notará que en ellas hay, de manera explícita o implícita, un alto componente comunicativo. O dicho de otra manera, las habilidades de comunicación son una necesidad y una ayuda para muchas de las tareas o responsabilidades cotidianas de un directivo docente. Por eso, es necesario analizar y explicar de qué manera la comunicación incide o contribuye a optimizar tales funciones.

Una primera bondad de la comunicación para un directivo docente es la de servir de puente, de medio de relación, de bisagra para los vínculos. La comunicación, en este caso, ayuda a juntar diferentes actores, distintos niveles o ámbitos de la institución. Las piezas separadas o disímiles encuentran en los recursos comunicativos un pegante, una forma de ensamblaje. El directivo docente, en esta perspectiva, propicia, facilita, incentiva esas zonas o espacios de encuentro; pone en común, muestra puntos de similitud, teje relaciones como un orfebre de los vínculos humanos. Para hacerlo necesita ir más allá de coordinar un grupo y empezar a usar la comunicación con el fin de convertir a un conglomerado de personas en un verdadero equipo.

La segunda utilidad de la comunicación para un directivo está enfocada a favorecer o propiciar el buen clima laboral. En este caso, la comunicación —centrada en actitudes de reconocimiento y respeto— contribuye a que el bienestar de un grupo se transforme en apoyo y fraternidad para alcanzar determinadas metas. El directivo docente tendrá en cuenta que sus tareas no son únicamente de productividad, sino que también incluyen las de contribuir a que haya unas óptimas condiciones laborales, cuidar del bienestar de los colaboradores y sus familias, y buscar alternativas para desarrollar el talento humano de los miembros de su institución. Si hay una comunicación fluida y oportuna, si se toma en cuenta la opinión de los empleados, si se socializan con ellos las decisiones importantes, si hay la suficiente confidencialidad en lo escuchado, si poca atención se presta y menos se pro-



mueve el chisme descalificador, muy seguramente el directivo obtendrá una sana convivencia en su institución.

Un tercer campo de servicio proviene de la imagen global que gracias a la comunicación logra consolidar una institución. La comunicación aporta sus saberes sobre las piezas divulgativas que la institución utiliza para promoverse o aquellas otras que se consideran constitutivas de su identidad. Colores, mensajes, distintivos, eslóganes, valores prioritarios..., cada uno de estos aspectos –si en verdad son valorados por el directivo docente– repercutirá en que toda la comunidad comparta un lenguaje propio de la institución. La comunicación, no hay que olvidarlo, propicia un sentido de filiación, crea una “personalidad” corporativa, refuerza al interior y al exterior los signos de pertenencia, de fidelización y de prestigio social.

La cuarta ayuda que la comunicación presta a un directivo docente es la de legitimar o afianzar un tipo de poder o de mando. Si las decisiones o las políticas no circulan en la comunidad educativa, si aumenta el secretismo y la poca deliberación, muy reducida será la aceptación o el reconocimiento de un directivo. La comunicación implica, en estas ocasiones, propiciar encuentros regulares con todo el personal de la institución, al igual que una agenda planeada en la que el directivo muestre y explique a todos los actores sus proyectos, sus metas prioritarias, su estilo de gestión. Es bueno recordar que no basta con tener el poder; hay que conquistar la autoridad, y esa en gran medida proviene de

cómo el directivo se socializa, cómo involucra a otros, cómo deja de ser una cabeza solitaria, y más bien se convierte en un gestor de alianzas, en un facilitador solidario para todos los miembros de su institución.

Una última función de la comunicación, quizá la de uso más frecuente, es la de estimular la motivación a los miembros de una comunidad educativa. Mediante las técnicas, estrategias y mediaciones propias de la comunicación, se logra mermar el desánimo y la poca participación de los colaboradores, se alcanza a afectar el mundo de las emociones y los sentimientos de las personas. El directivo docente utiliza la comunicación con el fin de persuadir, de mover pasiones, de conmover a los indolentes y apáticos. Buena parte de las estrategias propias de la retórica clásica y otras tantas de los tipos de auditorio estudiados por la retórica contemporánea, serán definitivas al momento de lograr la adhesión de los dirigidos. Argumentar, en este sentido, no es solo hablar a un público, sino poder identificar bien las particularidades de la audiencia con el fin de tocar no solo su mente sino también sus corazones. Un directivo docente tiene que echar mano de la comunicación oral, del lenguaje no verbal, para que en sus conversaciones, en un comité o en una reunión de padres de familia, no solo lance informaciones, sino que logre interpelar o implicar a aquellos que lo escuchan.

Cabría exponer otras utilidades de la comunicación para un directivo docente pero podemos cerrar aquí. El propósito esencial de lo expuesto es subrayar la relevancia de la comunicación en la gestión organizacional y la necesidad de estudiar o conocer mejor las particularidades de esta disciplina o dicha profesión. Una vez un docente logra el cargo o las funciones de directivo necesita desarrollar unas habilidades comunicativas para organizar, coordinar, persuadir, movilizar o liderar a un grupo de personas. Aprender sobre las minucias de la comunicación le permitirá al directivo distinguir los medios y conocer cuáles mediaciones son las más adecuadas según determinados fines; de igual modo, ser sensible a las condiciones de persona, tiempo, modo y lugar, necesarias para que un mensaje llegue cabalmente; y, por último, saber diferenciar las variadas formas de comunicación y su impacto en las diversas audiencias. Ese es el reto y la oportunidad de enriquecer y hacer más cordial y efectiva la dirección docente. RM



<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-25/referencias>