

## LA EXCELENCIA EN LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL

**Julio Gómez Moldes**

Profesor Consultante de la Universidad de Ciencias

Pedagógicas "Pepito Tey" E-mail

[jugomol@ucp.lt.rimed.cu](mailto:jugomol@ucp.lt.rimed.cu)

### RESUMEN

La eficacia de cualquier institución educacional, está profundamente influenciada por el comportamiento humano, marcado éste por los complejos procesos de cambio, transformaciones o reajuste sociales que acontecen, dada las condiciones históricas concretas que vive el mundo contemporáneo. La dirección educacional como proceso eminentemente pedagógico, debe promover la excelencia de la educación, rescatar la importancia de la calidad, la eficiencia y la eficacia en este sector, lo que infiere que se hace imprescindible e inaplazable cambiar los modos de actuación de los directivos, pues tanto en la escuela como en las diferentes estructuras de dirección, el papel de los dirigentes es determinante en el logro de los objetivos propuestos, siendo su desempeño individual, la piedra angular del desempeño organizacional.

**PALABRAS CLAVES** Excelencia – excelencia organizacional – competitividad - excelencia educacional-Excelencia escolar – dirección – cultura integral de dirección – actividad pedagógica profesional de dirección – cuadro de dirección – caracterización – diagnóstico.

## INTRODUCCIÓN

Las condiciones histórico concretas en que vive el mundo contemporáneo están notablemente marcadas por complejos procesos de cambio, transformaciones o reajustes sociales que acontecen, a los que muchas veces se asocian intentos o realización efectiva de una reforma de las políticas educativas y a la revisión de algunos valores sociales en los que se sustentan esas políticas.

La importancia estratégica de la educación la formación y el desarrollo del conocimiento y su impacto en la competitividad, nos permite explicar, analizando una de sus múltiples variables, la baja profesionalidad experimentada en la última década en América Latina y colocándonos frente al futuro, formular una alerta, pues las consecuencias pueden ser devastadoras.

La dirección escolar como proceso eminentemente pedagógico, debe promover la excelencia de la educación latinoamericana, rescatar la importancia de la calidad, la eficiencia y eficacia en este sector lo que infiere que en la dirección de un centro escolar es necesario tener en cuenta no solo su estructura y sus funciones, sino también las relaciones que se establecen entre todos sus componentes y con el entorno.

Por ello se hace imprescindible profundizar teóricamente y demostrar prácticamente en que medida el nivel de excelencia del desarrollo educacional está asociado directamente al nivel de dirección escolar basada en la participación de todos los actores sociales, el desarrollo organizacional y la reestructuración a partir de un perfeccionamiento continuo y sistemático.

## DESARROLLO:

Si formulásemos la interrogante **¿Qué es la excelencia organizacional?** Obtendríamos diversos conceptos elaborados por relevantes personalidades científicas y académicas, que aún cuando han desarrollado sus actividades en diferentes épocas e instituciones, coinciden en elementos comunes, que debe poseer la excelencia organizacional (Austin Nancy y Peters Tom 1987, Gibson Ivancevich Donelly, 1994, Mc. Gregor Douglas 1957 y 1974.

El Diccionario Enciclopédico UTHERA (México 1953). Define como excelencia, algo de superior calidad y excelente lo que sobresale en bondad, mérito, estimación entre las cosas que son buenas en su misma especie.

El perfeccionamiento empresarial, la mejora continua de la gestión interna de la empresa, posibilita lograr de forma sistemática un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios, al ser su objetivo central es lograr la competitividad de la misma, incrementando al máximo la eficiencia sobre la base de otorgarle facultades y establecer políticas, principios y procedimientos que propendan el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos lo jefes y trabajadores, lo que conlleva a elevar el nivel de vida de los mismos.

He ahí una expresión de excelencia organizacional. Definamos entonces qué entendemos por excelencia organizacional:

Es el resultado del equilibrio entre todos los subsistemas de la organización, implica nivel de calidad y la capacidad de innovar y generar conocimientos (laboratorios de aprendizaje) y dinámicas, adaptándose a los cambios y usando el tiempo como arma competitiva, correspondiendo el papel principal al hombre y en particular a sus equipos de dirección. Se asocia fundamentalmente a criterios cualitativos y de visión prospectiva integral de la organización.

Pero la excelencia organizacional, no es exclusiva del sector económico.

Si de prioridades hablásemos, tendríamos que señalar que la Educación está enfrascada en una lucha por la excelencia. ¿Pero por qué?

Porque toca a ella como motor impulsor de la sociedad contemporánea, de este siglo XXI, en que ya prima la economía del conocimiento y la información, el papel relevante y primordial de elevar la cultura de nuestros pueblos al máximo, para poder satisfacer las demandas de la sociedad sobre la formación del hombre que necesita Latinoamérica, para sustentar el aparato productivo de nuestros países y su desarrollo sustentable, en medio de un mundo unipolar caracterizado por una globalización neoliberal; en el Mensaje a la XI Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo en junio de 2004 se plantea: "...*hace palidecer la barbarie proclamada en los días tenebrosos del nazismo. Hemos sido ya testigos de guerras de conquista y sádicos métodos de tortura que recuerda las imágenes divulgadas en los días finales de la Segunda Guerra Mundial...*"

Alertando certeramente que "...*En la disyuntiva a que ha sido arrastrada por el sistema, no hay otra alternativa para la humanidad: o la actual situación cambia, o la especie corre el riesgo real de la extinción...*"

La capacidad científico tecnológica endógena, resulta imprescindible para insertarnos, los países latinoamericanos, en la economía mundial.

Carlos Törneman (1997) señalaba que "...*uno de los elementos claves, en este sentido es el mejoramiento sustancial de la competitividad, lo que implica conocimientos, tecnología, manejo de la información, destrezas. Significa elevar la calidad de nuestros sistemas educativos y la preparación de nuestros talentos humanos de alto nivel, lo que implica inversiones en este sentido y significa incorporar el progreso técnico a la actividad productiva...*" (2)

Pero la excelencia organizacional en Educación, va más allá que la competitividad económica, pues como dijese el brasileño Cristovan Buarque (1994) "...*necesitamos competitividad económica, pero sobre todo dignidad social. Nada asegura que la primera nos lleve a la segunda...*" (3)

Si la competitividad es la capacidad de satisfacer las demandas del entorno, garantizando calidad y eficiencia en el proceso productivo a lo largo del tiempo, tanto en los productos que ofrece como en el desarrollo de la organización, competitividad equivale entonces a excelencia. Pero la cuestión está en donde radica la excelencia educacional.

**La excelencia educacional** es el proceso resultado del equilibrio entre los subsistemas que componen el Sistema Nacional de Educación, la familia y la comunidad, garantizado por una entrega pedagógica consecuente, sistémica y sistemática en todos los niveles y tipos de enseñanza, que conlleve a lograr, con la calidad requerida, el encargo social contemporáneo: Formar un hombre para la vida, condicionado histórica y socialmente, capaz de aprender a ser, a hacer, a conocer, a convivir y a emprender, a partir del fin y los objetivos de la Educación, correspondiendo un papel primordial a la escuela, donde tanto el alumno como el profesor, maestro y director, son sujetos del proceso docente educativo, agentes de cambio, capaces de innovar y generar con conocimientos y dinámicas proactivas para el alcance del desarrollo armónico sustentable.

### **La excelencia del ser humano:**

Cada uno de nosotros puede y debe tener como premisa, en hacer las cosas y no buscar razones para no hacerlas. El fracaso tiene mil excusas, pero el éxito, no requiere explicación.

Los seres humanos tienen opciones:

1. Triunfar.
2. Fracasar.

Los que nunca han fracasado son los que nunca se han propuesto nada. El fracaso no significa derrota, no es incompetencia, nos demuestra que talento y competencia hay que desarrollarlos y constituyen un desafío.

De cada fracaso se aprende y cada fracaso va acercando al éxito, sólo los audaces alcanzan el éxito. El riesgo es el salto que hay que dar en la incertidumbre. Excelencia es intentarlo tantas veces hasta lograrlo.

Los que se desaniman no tiene opción, no logran nada. Si sólo intentan en lo que están seguros, intentarán pocas cosas en la vida.

Ser excelente es reclamarse a sí mismo el desarrollo pleno de nuestras potencialidades, buscando incansablemente la realización de las mismas:

1. Una vocación.
2. Talento, del que disfruta realizar.

La persona que tiene como paradigma la excelencia, cada vez que se equivoca se pregunta a sí mismo ¿en qué me equivoqué? y trata de aprender de la equivocación., con un espíritu de aprendizaje y de superación.

Resolver los problemas constituye oportunidades para demostrar el talento, por lo que ser excelente es comprender que la vida no es algo que se nos da hecho, sino que tenemos que producir las oportunidades para alcanzar el éxito.

Hay 2 tipos de personas: las que esperan que alguien les resuelva los problemas y los que hacen para resolverlos. Por lo que no debemos escudarnos en el llamado factor suerte, pensando que es un determinante circunstancial que está fuera de control, pues la verdad es que estos "golpes de buena suerte" los producimos nosotros mismos, para lo que señalamos tres elementos esenciales:

1. Buscarla
2. Estar preparado
3. Ser audaz.

La vida se construye con audacia, con valor, con arrojo.

Ser excelente es comprender que con una férrea disciplina es factible forjar un carácter de triunfador.

Un mediocre se queja de todo lo que le ha sucedido en la vida. Viven más o menos. Se quedan a la mitad del camino, no son capaces de concluir una tarea, de comprometerse con ellos mismos. No se formulan compromisos y son tan tibios que no conocen ni ejecutan nada con pasión.

Ser excelente es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias. Comprometernos con lo que deseamos, no darnos por vencidos, ser optimistas. Sólo los optimistas han ganado en la vida.

La mente de las personas se mueve en paradigmas optimistas o negativos, en lenguaje computacional, podemos decir que la programa según lo quiere, por lo que la vida no se debe improvisar, sino que se debe programar, teniendo en cuenta que existen dos alternativas: hacerlo negativamente o positivamente.

Lo primero que hay que hacer es formar y desarrollar el hábito de sonreír, saber decir me equivoqué y proponerse no cometer el mismo error.

La mayoría de las personas se sienten producto terminado (*genio y figura hasta la sepultura*), sin tener en cuenta que se puede evolucionar, perfeccionar, hacerse más humano.

A cada equivocación hay que preguntarse ¿en qué me equivoque? Y no repetir el mismo error. Tener presente el proverbio muy popular que nos dice "...*corrige a un sabio y será mas sabio, corrige a un necio y será más necio...*" eliminando la soberbia, mal que nos hace ver que somos perfectos, como si fuésemos bordados a mano.

Ser excelente es borrar del lenguaje la palabra imposible, pensar que es posible la utopía, es trascender a nuestro tiempo legando a las futuras generaciones un mundo mejor, es sentirse ofendido y lanzarse a la acción en contra de la pobreza, la calumnia y la injusticia, enfrentarse al gran desafío de nuestro tiempo, un mundo unipolar, globalizado neoliberalmente, insostenible, en el que América Latina tiene 226 millones de habitantes en la pobreza, para un 44% y donde de 16 años de ciclo neoliberal, según la CEPAL se han perdido 16, y donde el promedio de escolaridad es aproximadamente cuarto grado.

Nos parece, en este sentido muy sabio la siguiente idea expresada en el : Mensaje de la XI Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo, en junio de 2004:

*“...Sembremos ideas y todas las armas que esta civilización bárbara ha creado sobrarán; sembramos ideas, y la destrucción irremediable de nuestro medio natural de vida podrá impedirse.*

### **La excelencia en la dirección educacional y escolar:**

Luis Yarzabal Director de CRESALC y la Oficina UNESCO. Caracas señala:

“ ... Necesitamos pasar de la concepción a la construcción, del pensamiento a la acción, con la premisa que demanda la realidad mundial ...(5)

Y para lograrlo, hay que ver la educación como una inversión prioritaria donde la educación básica más que un fin en si misma, es la base para un aprendizaje y desarrollo humano permanente, en el que la educación superior debe colaborar, con especial atención en los programas y la formación inicial de los docentes. La educación tiene que ser vista como una inversión a largo plazo para incrementar la competitividad económica al desarrollo social y la cohesión social.

Las políticas educativas deben orientar de manera global la dirección del proceso de formación permanente de los ciudadanos, para lo cual debe ser planteada estratégicamente para ser evaluada permanentemente, diseñando el desarrollo humano sustentable.

Se convierte así en un instrumento que por un lado consolida el desarrollo armónico sustentable de la sociedad y por otro permite explorar y definir el futuro deseado.

Países como México, Costa Rica, Chile, Colombia , Ecuador, entre otros transitan por intentos de cambios y reformas, rescatando el papel de la Escuela como institución socializadora, pero sin embargo, no se puede asegurar que halla logros significativos en los alumnos.

Al respecto C. Martín de la Calle, nos señala “... *todos con excelentes intenciones. Todos sin discusión no cesan de quejarse de sus fracasos ...* “. (6)

Las políticas educativas deben garantizar la promoción del desarrollo sustentable o sostenible, la protección del medio ambiente, de manera que la pertinencia y la calidad brinden una mejor respuesta a los problemas que enfrenta Latinoamérica y la humanidad. Deben contribuir a la paz, impulsar el desarrollo fundado en la justicia, la equidad, solidaridad y libertad, con una visión prospectiva, adoptando estrategias educativas a largo plazo, con un alto grado de agilidad y flexibilidad, con rapidez de respuestas que lleven al mejoramiento cualitativo de todos los niveles de educación y en donde todos los actores sociales debe de sumar sus esfuerzos.

Dentro del sistema educacional la escuela es un todo dinámico, un organismo social vivo, una comunidad de trabajo, una fuente de progreso social, un sistema donde interactúan y se influyen mutuamente dirigentes y dirigidos, integrando con un carácter socializador todos los factores que le tributan.

En ella se busca un nuevo tipo de hombre, identificado con su cultura y transformador activo de su realidad, pues todo descansa sobre factores humanos, la materia prima y los medios de producción son las personas, los procesos se dan en el campo de las relaciones interpersonales

El concepto de excelencia escolar está relacionado con la capacidad de satisfacer las demandas educacionales del entorno, lo que presupone:

- ❖ Capacidad de la escuela para favorecer el desarrollo del alumno.
- ❖ Flexibilidad para adaptarse al ambiente externo, mantener un intercambio permanente con él y compensar desigualdades sociales y culturales de los estudiantes, preservando su identidad e integridad.
- ❖ Coherencia de los objetivos del currículo con los componentes del proceso y sus resultados, lo que implica la elevación de la calidad del proceso docente educativo, de su célula fundamental la clase, y por ende del rendimiento escolar.
- ❖ Capacidad para coordinar constantemente en el tiempo y el espacio sus elementos, de modo que las energías y fuerzas de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas y el alcance de los objetivos, garantizando la superación permanente de los maestros y la labor investigativa de la institución.
- ❖ La capacidad de la escuela en la formación de valores ciudadanos y patrióticos y para diversificar opciones educativas.
- ❖ Capacidad de integrarse a sí misma y crear valores organizacionales comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de sus miembros.
- ❖ Capacidad para resolver los conflictos y las tensiones internas (clima organizacional).
- ❖ Capacidad para mantener crecientes niveles de resultados (salidas) tanto de la escuela como organización, como de sus miembros (objetivos individuales y su satisfacción en el trabajo)

- ❖ Enfoque estratégico de adaptación al entorno con prioridades y anticipación a los cambios.

Pero si estamos analizando la excelencia en la dirección educacional y escolar, debemos discernir bien algunos conceptos, para así poder precisar con mayor claridad la misma:

**-DIRECCIÓN:** **Proceso consubstancial al “trabajo directamente social o colectivo”, que establece “un enlace armónico entre las diversas actividades individuales”, por lo que constituye una “condición material de la producción” y una “función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo”.**(7)

Al hablar de **DIRECCIÓN** es preciso distinguir si el término se utiliza para referir la **“DIRECCIÓN DE LOS PROCESOS”** --esto es, el proceso en el que se planifica, organiza, regula y controla el desarrollo de los procesos de producción y/o servicios que se ejecutan-- ; o si se quiere referir el **“PROCESO DE DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS”** --al que se puede denominar simplemente **“PROCESO DE DIRECCIÓN”**--, mediante el cual, lo que se planifica, organiza, regula y controla es la utilización de su fuerza de trabajo y el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y capacidades laborales.

Coincidimos con Sergio Alonso cuando define(2003) **PROCESO DE DIRECCIÓN:** Forma de existencia de la **DIRECCIÓN** que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: **“la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos”.**(8)

Constituye una relación social --histórica, cultural y sociopolíticamente determinada-- que se establece entre los dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen<sup>1</sup> sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos. Se desarrolla como un **proceso de interacción** el que se establece un determinado **orden de funcionamiento** y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los **modos de actuación** requeridos para: 1) **potenciar el perfeccionamiento** de todos los agentes del cambio organizacional, 2) desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional; y 3) garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados. He ahí las premisas de la excelencia en la dirección educacional.

Y en este sentido juega un papel fundamental el directivo educacional. En la institución escolar es el director el cuadro fundamental, eje y centro nervioso de la misma, su pieza maestra, su tornillo dinámico, que ha de asegurar su correcto funcionamiento. Pero nadie nace siendo dirigente educacional, es necesario aprender a serlo.

Se ha demostrado que las cualidades de cada individuo se manifiestan y desarrollan en la propia actividad, por tanto se es buen dirigente en busca de la excelencia, cuando se dirige racionalmente todo el trabajo de la educación a cualquier nivel, para lo que se requiere por una parte del interés personal y por otra de una acertada Preparación y Superación, a partir de la formación de una

cultura integral de dirección que permita desarrollar su actitud crítica reflexiva, anticipadora y abierta al cambio para perfeccionar sus modos de actuación, en correspondencia con las transformaciones educacionales necesarias a nuestros países.

Precisemos en que consiste una **cultura integral de dirección**:

*“...Lograr un sistema de conocimientos, preparación multifacética, desarrollo de hábitos, habilidades, capacidades, convicciones y niveles de activismo que le permitan al cuadro analizar, evaluar y regular los diferentes fenómenos y procesos objetivos y subjetivos de la realidad económica, política y social, ya generales, particulares o específicos de su radio de acción, sobre la base de un pensamiento heurístico y enfoque creador, que faciliten promover la toma de decisiones más acertadas e integrales al objeto, asegurando una dirección activa y participativa...”(Pino Guzmán 1992)(9)*

Por tanto, se trata de lograr que todos los dirigentes apliquen a la **actividad de dirección** que realizan --es decir, al desarrollo del **proceso de dirección**--, los conocimientos, habilidades profesionales, valores y modos de actuación que adquirieron cuando se formaron como profesionales y cuando enfrentaron la **dirección del proceso** productivo o de los servicios..

Dicho en otras palabras, se trata de lograr que sean capaces de traspasar crítica y creadoramente la **actividad pedagógica profesional** con que han desarrollado la **dirección del proceso docente educativo** a la segunda **forma de existencia de la dirección**, es decir, al **proceso de dirección**; lo que implica enriquecerla hasta convertirla en una **actividad profesional de dirección**.

La **actividad pedagógica profesional de dirección** es una forma de **actividad de dirección** específica que se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico- con que desarrolla el **proceso de dirección** y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y trabajadores, en función de los objetivos y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno.

Consiguientemente, exige que el dirigente se reconozca, se sienta y actúe como maestro de sus subordinados directos, de los cuales también aprende. Implica, por tanto, la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad de la docencia que hasta ahora se han desarrollado separadamente: la gestión de dirección, el trabajo técnico-metodológico y la actividad científica de innovación tecnológica..

La **actividad pedagógica profesional de dirección** tiene carácter determinante respecto a la **actividad de dirección**, por cuanto las decisiones que se adopten en el campo político-administrativo, deben estar condicionadas por los resultados del trabajo técnico-metodológico y científico-de innovación tecnológica así como tomadas en función del mismo.

Pero también la **actividad de dirección** tiene un marcado carácter activo sobre ella, ya que puede acelerar o retardar su evolución, en dependencia de la conveniencia, pertinencia y oportunidad de las decisiones político–administrativas que se tomen sobre la dirección del proceso docente educativo y el desarrollo del personal.

Se hace necesario entonces, reflexionar sobre el significado de **modo de actuación desarrollador de los cuadros de dirección**, el que interpretamos como el proceso mediante el cual el directivo actúa sobre el objeto dirigido, coadyuvando a la apropiación activa y creadora de la cultura, propiciando el desarrollo del autoperfeccionamiento constante, la autonomía y autodirección, siendo por tanto la generalización de los principios, estilos, métodos y técnicas de dirección que caracterizan al cuadro, expresando la tecnología imperante y la capacidad del cuadro para aprovecharla, en íntima conexión con los necesarios procesos de socialización y responsabilidad social.

En este sentido, veamos **el modelo de directivo educacional** que requerimos:

Que su objeto de dirección sea la dirección del proceso de dirección educacional, su campo de acción: los diferentes subsistemas de Educación, las esferas de actuación: el nivel de estructura en el que dirige y los modos de actuación basados en una cultura integral de dirección en la que los principios, los estilos, métodos y técnicas de dirección estén en correspondencia con las exigencias que demanda de ellos el desarrollo de nuestras sociedades.

Por tanto el papel relevante y determinante del cuadro de dirección en la gestión de dirección educacional no admite discusión, no puede esperar a aprender y obtener por adelantado los conocimientos, habilidades, capacidades, convicciones y niveles de activismo con los cuales habrá de enfrentar con eficacia, eficiencia y efectividad las nuevas situaciones. Es indispensable entonces:

- Su capacidad para aprender mientras trabaja
- Aprender a detectar las nuevas manifestaciones del sector y del entorno
- Diseñar respuestas efectivas
- Emprender el reto proveniente de esos escenarios.

Entonces podemos sintetizar que la gestión de los cuadros de dirección educacional en este siglo XXI tiene que cambiar si se quiere lograr una dirección efectiva, excelente, en correspondencia con las características y tendencias de la época en que vivimos.

¿Cuál es el cambio en la gestión de dirección de los cuadros, que necesitan nuestros países, en los momentos actuales en que estamos permeados de un macroentorno con las características y tendencias ya descritas?

Precisemos cuales son en la actualidad las **dimensiones de una gestión de excelencia, eficiente y eficaz**:

Dimensión de futuro: El mundo es tan turbulento que para evitar fracasos se precisa según las tendencias actuales, prever el futuro con un enfoque de adaptación al entorno con prioridades y anticipación a los cambios.

Dimensión de entorno: La Educación no está encerrada en una urna de cristal, ella está influenciada e influye a su vez en su contexto. Está en función de la sociedad y por ende debe analizar el comportamiento de su entorno, es decir del conjunto de elementos que pueden ejercer una influencia en ella y sobre los que tiene el deber de coadyuvar para su modificación. El conocimiento del entorno es fundamental para desarrollar una gestión de éxito educacional.

Dimensión participación : Dado que el talento (capital) humano es vital , la dirección participativa es determinante, para lograr la autorrealización que a la vez se convierta en motivación intrínseca para el logro de los objetivos educacionales

**Las acciones básicas de un directivo en busca de la excelencia en la dirección educacional** hoy en día deben ser:

- 1.-Definir la realidad y trazar objetivos y estrategias a mediano y largo plazo.
- 2.-Integrar los subsistemas de la organización educacional en cualquier nivel hasta la escuela.
- 3.-Establecer las relaciones, formas y vías de comunicación
- 4.-Identificación con los actores internos y externos, factores y proyección de acciones para lograr los objetivos, medir y evaluar el desempeño institucional e individual.

Para ello debe seguir las siguientes **reglas de oro**:

1. Saber ordenar las prioridades educacionales
2. Jamás delegar lo esencial.
3. Exigir mucho
4. Actuar rápido
5. Informarse bien
6. Comprometerse
7. Sólo ocuparse de lo posible.
8. Saber perder
9. Ser justo y decidido
10. Disfrutar el trabajo educativo.

Pero para definir la realidad y poder trazar objetivos, integrar los subsistemas, establecer relaciones, etc. el directivo educacional tiene que partir por diseñar y ejecutar un buen diagnóstico.

### **El diagnóstico a partir de indicadores:**

Para hablar de **diagnóstico**, es necesario antes que todo precisar qué entendemos por **caracterización y diagnóstico**.

### **Caracterización:**

Determinar los atributos y peculiaridades de una persona o cosa, de modo que claramente se distinga de las demás.

### **Diagnóstico:**

Es un procedimiento científico que nos permite conocer la realidad, hacer predicciones fundamentales, prevenir, pronosticar, asegurar determinado nivel de éxito en la actividad. Puede ser integral o de un área o aspecto determinado, según sea la necesidad del mismo, teniendo en cuenta el proceso docente educativo, el proceso de dirección e incluso ambos procesos si así se requiere.

### Principios que debe cumplir el diagnóstico:

Debe ser:

- Objetivo y científico
- Confiable y válido
- Individual y multilateral
- Riguroso y útil
- preventivo, retroalimentador y transformador
- Continuo y sistémico
- Funcional, participativo y justo

### Exigencias del diagnóstico:

<b>De ser</b>	<b>Debe de pasar a</b>
---------------	------------------------

Tardío-----	Oportuno, preventivo
Centrado en las dificultades-----	Centrado en las potencialidades
Como fin-----	Como medio
Como momento-----	Como proceso
Como aplicación de Instrumentos y técnicas-----	Evaluación, Intervención
No solo Z.D.A.(actual)-----	Z.D.P.(próximo)
No solo constatación-----	Métodos formadores.

Objetivos del diagnóstico:

- 1.-Conocer los problemas que se afrontan y las potencialidades de forma detallada y a fondo.
- 2.-Describir identificar y poder definir el qué, cuándo, quién y porqué
- 3.-Poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema
- 4.-Describir en qué grado las situaciones actuales, están en correspondencia con los nuevos requerimientos
- 5.-Preparar la información necesaria para adoptar decisiones sobre como orientar el trabajo encaminado a la solución de los problemas.
- 6.-Examinar cabalmente las relaciones que tienen importancia entre los problemas en cuestión, los objetivos de la organización y el rendimiento logrado.
- 7.-Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

### Características del proceso de diagnóstico. Establecimiento de prioridades.

1. Promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica de manera concreta los tipos de modificaciones que se necesitan a partir del estado en que se encuentran los indicadores que miden la eficiencia educacional.
2. Pone en práctica el principio de evidencia (**creer** en lo que se dice, pero también **comprobar** lo que se dice).
3. Se cuantifican los resultados de manera que puedan servir como patrón de comparación.
4. La capacidad potencial de los miembros de la organización para resolver los problemas, se encuentra en el proceso de elaboración del diagnóstico, ya que se sienten que están descubriendo la verdad sobre su organización y que están aprendiendo a diagnosticar problemas por sí solos.
5. El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no sólo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además en qué grado la limita, lo que debe permitir a su vez, el establecimiento de prioridades en la solución de los problemas detectados y precisar quiénes y cuándo deberán ejecutarla.

### **La excelencia educacional en la dirección educacional, mito o realidad.**

La excelencia en la dirección educacional, para no ser un mito y convertirse en realidad, debe ser un proceso ininterrumpido, sistemático, de cambios para el logro de un desarrollo sostenible y la elevación de la calidad de vida del y por el pueblo, que responda a lo que en la ciencia de la Dirección se llama Desarrollo Organizacional.

- ❖ Lograr la equidad entre todos los ciudadanos a pesar de las desigualdades existentes.
- ❖ Imbricación de todas las generaciones.
- ❖ Multiplicar los conocimientos, la cultura y la riqueza espiritual a un ritmo vertiginoso.

- ❖ Desarrollar una sociedad más justa, garantizar que todo niño tenga las mismas posibilidades a pesar de la marginalidad donde viva.

La Educación debe desarrollar un proceso transformador y prospectivo en la que el sistema de educación *^...se corresponda cada vez más con la igualdad , la justicia plena, la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos...”(10)*

Transformar la Escuela desde su base, remodelar sus fundamentos y hacer más sólidos los efectos formativos y educativos, logrando que los cambios prácticos y transformacionales, se produzcan en la red organizativa y en el sistema de trabajo de la escuela y se haga realidad en la práctica escolar.

Es fundamental situar a los docentes como sujetos reales de dicho cambio para lo cual se hace necesario desarrollar un momento participativo que armoniza la centralización con la descentralización y concede un nivel de autonomía en que favorece la transformación cualitativa de la escuela

Asumir el proceso de Dirección Estratégica cuyo fin es lograr un proyecto de escuela diferente encaminado a:

- Mejorar la organización y funcionamiento de la escuela
- “ “ y “ del proceso docente educativo
- “ “ “ del papel del maestro
- “ “ “ de la vida de los alumnos en los centros de educación.
- Hacer más independiente y responsable la labor del docente, o sea la aplicación de un proyecto de escuela con un sistema autorregulado de dirección, cuya base son los propios alumnos, los docentes y la comunidad.

He ahí el por qué y el para qué del cambio por la excelencia en la Educación y por ende en su dirección, para lograr que la escuela sea una tribuna permanente formadora de conciencia.

## CONCLUSIONES:

-La excelencia educacional es el proceso resultado del equilibrio entre los subsistemas que componen el Sistema Nacional de Educación, la familia y la comunidad, garantizado por una entrega pedagógica consecuente, sistémica y sistemática en todos los niveles y tipos de enseñanza, que conlleve a lograr, con la calidad requerida, el encargo social contemporáneo: Formar un hombre para la vida, condicionado histórica y socialmente, capaz de aprender a ser, a hacer, a conocer, a convivir y a emprender, a partir del fin y los objetivos de la Educación, correspondiendo un papel primordial a la escuela, donde tanto el alumno como el profesor, maestro y director, son sujetos del proceso docente educativo, agentes de cambio, capaces de innovar y generar con conocimientos y dinámicas proactivas para el alcance del desarrollo armónico sustentable.

-Para lograr la excelencia en el proceso de dirección educacional, se hace necesario entender y atender el Desarrollo y Reestructuración en el Perfeccionamiento Educacional.

-Cada uno de nosotros puede y debe tener como premisa, en hacer las cosas y no buscar razones para no hacerlas. El fracaso tiene mil excusas, pero el éxito, no requiere explicación.

-Ser excelente es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias. Comprometernos con lo que deseamos, no darnos por vencidos, ser optimistas. Sólo los optimistas han ganado en la vida.

-El concepto de excelencia organizacional escolar está relacionado con la capacidad de satisfacer las demandas educacionales del entorno.

-Se ha demostrado que las cualidades de cada individuo se manifiestan y desarrollan en la propia actividad, por tanto se es buen dirigente en busca de la excelencia, cuando se dirige racionalmente todo el trabajo de la educación a cualquier nivel, para lo que se requiere por una parte del interés personal y por otra de una acertada Preparación y Superación, a partir de la formación de una cultura integral de dirección que permita desarrollar su actitud crítica reflexiva, anticipadora y abierta al cambio para perfeccionar sus modos de actuación, en correspondencia con las transformaciones educacionales necesarias a nuestros países

-Al hablar de **DIRECCIÓN** es preciso distinguir si el término se utiliza para referir la **“DIRECCIÓN DE LOS PROCESOS”** --esto es, el proceso en el que se planifica, organiza, regula y controla el desarrollo de los procesos de producción y/o servicios que se ejecutan-- ; o si se quiere referir el **“PROCESO DE DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS”** --al que se puede denominar simplemente **“PROCESO DE DIRECCIÓN”**--, mediante el cual, lo que se planifica,

organiza, regula y controla es la utilización de su fuerza de trabajo y el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y capacidades laborales.

-para definir la realidad y poder trazar objetivos, integrar los subsistemas, establecer relaciones, etc. el cuadro de dirección educacional tiene que partir por diseñar y ejecutar un buen diagnóstico.

-El cambio por la excelencia en la Educación y por ende en su dirección es una necesidad y posibilidad que consiste en lograr que la escuela sea una tribuna permanente formadora de conciencia humanista.

-La excelencia en la Educación de hoy, está en emprender creadoramente el reto proveniente del entorno y del progreso científico técnico, fundamentalmente en lo relativo a la Pedagogía del uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, teniendo como prioridades:

.Énfasis en la educación Preescolar, Primaria, Secundaria Básica y la Educación Superior como vía de desarrollo en todos los sentidos.

.Avanzar en la medida en que sea posible, en las transformaciones de la enseñanza media superior.

-En nuestro quehacer diario en busca de la excelencia educacional, debemos valorar instrumentar como método de dirección y trabajo para llevar a feliz término los objetivos propuestos, el Entrenamiento Metodológico Conjunto y la posibilidad del establecimiento de Centros de Referencia, como vehículo idóneo para experimentar y generalizar cada una de las transformaciones en las que nos impliquemos, teniendo como base en nuestra actuación una consecuente aplicación de la Ética Pedagógica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1.-Austin Nancy y Peters Tom. Pasión por la excelencia características diferenciales de las empresas líderes. Edic. Rev. Cuba.
  - 2.-Alonso Sergio. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.2003
  - 3.-Assmán, G. "FUNDAMENTOS DE SOCIOLOGÍA." Editorial Dietz. Berlín, RFA. Pág. 209. 1997.
  - 4.-Castells Manuel. The Rise of the Network Society. ) The information Age: economy, society and culture, volumen 1. Malden Massachussets, Blackwell Publishers. EU.1996.
  - 5.-\_\_\_\_\_ End. Of Millennium. The information Age: economy, society and culture. Volume III Molder Massachussets. Blackwell. Publishers. EU. 1996  
Codina Alexis Por qué el Cambio. Folleto GESTA,2001.
  - 6.-Carnota O.Gerencia sin Agobio.Escuela Nacional de Salud Pública.MINSAP.Cuba.2000.
  - 7.- Mensaje a la XI Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo 14 de junio de 2004
  - 8.- \_\_\_\_\_Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI Editorial Norma. Colombia 1999.
  - 9.- García González Fidel. La Universidad del Siglo XXI. Como un modelo de industria de la información y el conocimiento.Edit. Centro de Postgrados Internacional. Universidad de Camagüey. Cuba 1998.
  - 10.- García Ramis Luzardo y otros. Los Retos del Cambio Educativo Edit Pueblo y Educación. Habana 1996.
-