

Volumen 3 (N° 2)  
julio-diciembre 2023

Depósito Legal:  
IF NE2021000009  
ISSN: 2957-4498

 **REVENCYT**  
Revistas Venezolanas  
de Ciencia y Tecnología



# UNIMAR CIENTÍFICA

REVISTA CIENTÍFICA DE LA  
UNIVERSIDAD DE MARGARITA



**UNIMAR**  
Universidad de Margarita  
Alma Mater del Caribe

*“Forjadora de  
Hombres de Bien”*



## CUATRO ELEMENTOS DE GESTIÓN DESDE LA ONTOLOGÍA DEL DIRECTOR EDUCATIVO

(Four elements of management from the ontology of the educational director)

Marcano González, Zonia<sup>1</sup>  
Colegio Juan Griego  
Margarita  
Venezuela  
colegiojuangriego@gmail.com

### Resumen

La gestión del director educativo suele tener una carga de soledad e incompreensión. En ese sentido, propiciar espacios para conocer otras prácticas, fortalecería su desempeño. Las funciones del director son diversas, un reto permanente, pues cada día aprendes algo que ignorabas e implementas estrategias para aportar una solución hacia los distintos eventos que se presentan, trabajar entre personas es un proceso complejo y la duda va a persistir ante la necesidad de tomar decisiones; por tal motivo, la formación permanente, además del intercambio y la comunicación con la comunidad serán clave para entrar en el interior de un cargo que precisa asumir con liderazgo una institución educativa. En consecuencia, el presente artículo se enfoca en reconocer, desde la ontología del rol directivo, cuatro elementos de gestión como son: la formación, la complejidad, el acto de comunicar y la vocación de servicio del rol directivo educativo. Se realizó una investigación cualitativa, a través de la contrastación de tres entrevistas narrativas no estructuradas, se expone de manera interpretativa la realidad de un cargo desde la posición del líder, apoyándonos en autores como Morín, Habermas, Maturana y Fischman; para dar sustento a las categorías de la investigación.

**Palabras clave:** Rol directivo, formación del director educativo, el acto de comunicar, la vocación de servicio.

### Abstract

The management of the educational director usually has a burden of loneliness and misunderstanding. In that sense, providing spaces to learn about other practices would strengthen their performance. The director's functions are diverse, a permanent challenge, because every day you learn something that you did not know and implement strategies to provide a solution to the different events that arise, working among people is a complex process and the doubt will persist in the face of the need to take decisions; For this reason, ongoing training, in addition to exchange and communication with the community, will be key to entering into a position that

1 Licenciada en Educación, mención Ciencias Sociales (UCAB). Especialista en Gerencia Educativa (UNIMAR). Magister en Gerencia Educativa (UPEL), Doctoranda en Ciencias de la Educación (UNIMAR). Directora de la Unidad Educativa Colegio Juan Griego. Margarita. Venezuela.

an educational institution needs to assume with leadership. Consequently, this article focuses on recognizing, from the ontology of the managerial role, four management elements such as: training, complexity, the act of communicating and the service vocation of the educational managerial role. A qualitative investigation was carried out, through the contrast of three unstructured narrative interviews, the reality of a position is exposed in an interpretive manner from the position of the leader, relying on authors such as Morín, Habermas, Maturana and Fischman; to support the research categories.

**Keywords:** Management role, training of the educational director, the act of communicating, the vocation of service.

## 1. INTRODUCCIÓN

Una jornada escolar puede representar un reto cuando tratas de comunicarte y hacer un trabajo entre todos. Frente a los estudiantes, la figura del director se percibe desde el extremo del líder autocrático, hasta el de un director cercano que inspira por su capacidad y compromiso; generalmente ese morral de cosas que llevan los estudiantes a la institución termina cargándolo el director, cuando trata de apoyarlos en algún problema y así va llenando su morral de caras, de cosas, de decisiones, de temas pendientes; porque el trabajo nunca termina.

Ante los representantes debes estar disponible permanentemente, frente a sus angustias, su inconformidad y a veces su apoyo; suele ser más fácil resolver un problema con los alumnos que con los padres y aun así debes procurar que te acompañen. Para el equipo pedagógico distribuido entre ambientalistas, administrativos y docentes eres el jefe, y debes aprender a sostenerlos porque tienen la gran tarea de formar a los estudiantes. Guiar a tu equipo se convierte en un ciclo agotador de cosas que debemos recordar y corregir; luego de años entiendes que cada uno tiene un sistema de valores distinto al tuyo, una manera de entender y pensar propio y que eres tú quien debe aprender a identificar sus talentos o aspectos por mejorar e implicarlos estratégicamente para alcanzar los objetivos que esperas, llevar a tu equipo contigo es una tarea diaria entre comunicar, dar y recibir.

El espacio de la institución educativa es tu entorno, un área que permanentemente debes caminar, porque es imprescindible que identifiques los problemas antes de que se presenten y estar un paso adelante para corregirlos. Tu asiento es un lugar especial, el centro de comando, sobre ella descansas y reflexionas; es tu equilibrio, desde donde planificas, produces ideas y coordinas.

Ser director es ser gerente y líder para nuestras instituciones educativas, pero sobre todo, somos personas que debemos hacer un gran trabajo interno para podernos mantener gestionados emocionalmente. Fischman (2017:7) describe que "Si el líder no se transforma internamente, será muy difícil...que actúe con coherencia e integridad y que transforme a sus seguidores", pues el nivel de pertinencia profesional no lo es todo, debes resonar ecuanimidad, compasión y felicidad. En ese trabajo íntimo, debemos aprender a conocernos y reconocer qué nos apasiona, qué nos desagrada, a qué le damos valor y hasta cuándo decir no; porque no se trata de complacer a todo el mundo, sino de alinear lo que sientes, piensas y haces.

Citando a Novak (2012:53), "Los mejores líderes comprenden que este proceso dura toda la vida, que incluso, aunque alcance la cumbre, nunca se puede dejar de trabajar en uno mismo". En esa construcción de lo que significa ser un director debemos crear espacios para canalizar nuestras angustias, escucharnos y dejarnos acompañar para que el éxito no parta de una sola persona, sino de la integración de todos y para eso debes comprender que tienes la tarea de formarte continuamente, escuchar, compartir y reflexionar día a día sobre lo que haces.

Ser director puede parecer el lugar que todos quieren ocupar, aquel que todos señalan, eso que todos

opinan hacer mejor; pero eres tú quien lo ocupa. Entonces, debes buscar una tercera o cuarta vía para resolver un problema, analizar desde varias perspectivas, cuestionar cada decisión y aprender a equivocarte y rectificar con elegancia; porque las mejores experiencias las obtendrás en los desvíos. Es complejo en estos tiempos gerenciar una institución educativa y, ante esa realidad, es imperativo estar consciente de todo, pero principalmente de ti.

Desde el punto de vista metodológico este artículo tiene una amplia dosis de agradecimiento por la oportunidad de incluir el sentir de tres directivos en funciones, con los cuales pude intercambiar experiencias a través de entrevistas narrativas no estructuradas. De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005:180):

Es un tipo particular de entrevista individual a profundidad, no estructurada, a partir de la cual se anima al informante a contar una historia sobre un evento particular del contexto social del cual forma parte, cuyos hechos son objetos de estudio de la investigación en cuestión.

El objetivo de las entrevistas estaba centrado en reconocer desde la ontología del rol directivo cuatro elementos de gestión como lo son: la formación, la complejidad, el acto de comunicar y la vocación de servicio y fueron además, la manera de contrastar desde la vivencia del otro cómo interpretan estos cuatro elementos; para ello la estrategia implementada fue una conversación amplia, en la cual las preguntas surgieran de la propia interacción para encontrar desde la visión particular de cada director su propia experiencia.

La metodología que describen Bonilla y Rodríguez propició que existiera amplitud y confianza durante los encuentros, para conocer al entrevistado en su ámbito personal y profesional, favoreció una comunicación fluida desde la vivencia del entrevistado, propició aclarar dudas y finalmente con los hallazgos encontrados y recopilados en la grabación y el cuaderno de apuntes, se logró contrastar las opiniones según las categorías previstas y los autores. No obstante, al margen de la fundamentación metodológica, permitió principalmente describir desde cada realidad la vivencia propia del director.

## **2. LA FORMACIÓN DEL DIRECTOR EDUCATIVO**

Actualmente, al director de una institución educativa se le demanda dominar diversas áreas de la gestión escolar, tantas que no sería exagerado afirmar que deben ser padres, psicólogos, sacerdotes, médicos, negociadores, detectives, abogados, pacificadores, administradores, astrólogos, oradores, planificadores, estrategias, contratistas y por supuesto maestros; no tienen permitido fallar, se les exige ser multidisciplinarios, líderes natos y gerentes eficaces; es tanta la sobrecarga de funciones, que a veces los desborda y es difícil administrar todos los procesos eficazmente.

Cuenta Melamed (2015:248) que “Cuando te exigen, cuando estás dando al máximo y te exigen, de alguna manera te dicen que puedes dar más, y eso es muy satisfactorio...” pues te invade la fe, la energía y te impulsa a aprender y ser constante; porque hay algo extrínseco en la motivación, pero indudablemente, también existe algo interno que te orienta y te proyecta. Desde esa propia inspiración, asumir el reto de ser director obliga a prepararse para apropiarse del cargo y además rodearse de un equipo que de manera sinérgica aporte con sus habilidades al proyecto educativo.

Abordar un cargo directivo precisa funciones distintas a la de un docente de aula, por tal motivo su formación debe especializarse. Según Weinstein y Muñoz, et al (2018:133): “Se trata de una formación que debería centrarse en el acompañamiento a la tarea, orientada a la reflexión – acción, con énfasis en el análisis y revisión de las prácticas”. Cada ambiente educativo posee unas características propias de acuerdo con el contexto y sus relaciones. Esa realidad debe ser diagnosticada con claridad por el equipo y la comunidad, para definir un proyecto educativo institucional y en ese sentido, diseñar las estrategias, hacer seguimiento, control y evaluación. Todo va a estar determinado por las necesidades y el contexto y, a partir de allí, se orientarán los

procesos de formación.

Si bien algunos docentes asumen la responsabilidad de ser directores sin haber concretado una carrera administrativa que permita adquirir las habilidades previas, otros se preparan para ejercerlo, pero la realidad del cargo requiere un proceso constante de formación, pues cada contexto posee particularidades que hacen necesario que la actualización sea un acto permanente, más aún en estos tiempos cuando los cambios demandan estar al día no solo con las innovaciones tecnológicas y estrategias para orientar la labor pedagógica, sino además con el propio desarrollo personal.

Weinstein y Muñoz, et al (2018:24-25) enumeran cuatro factores sobre el cambio en la gestión directiva:

Primero, el rol del director escolar se ha ampliado a través de mayores exigencias de rendición de cuentas...Segundo, los líderes deben enfrentar la creciente complejidad de los contextos escolares resultante de los cambios tecnológicos, demográficos y relacionados con la globalización, y las demandas de mayores responsabilidades locales. Tercero, hay una aceptación generalizada de que la formación es una obligación moral porque los directores tienen responsabilidades onerosas que difieren de las de los docentes y los líderes deben ser "premiados" con una formación especializada. Cuarto, está cada vez más aceptada la idea de que las habilidades de liderazgo no son estáticas y que una formación sistemática tiene más probabilidades de producir líderes efectivos que una mera experiencia puntual de capacitación.

Cuando advertimos que la formación del director debe ser preponderante, nos referimos a la necesidad de ampliar su proceso de formación y existen diversas maneras, bien sea a través del estudio formal de postgrado o a través de lecturas y/o la participación en foros, talleres que lo mantengan actualizado. En todo caso, el proceso reflexivo viene a ser fundamental, junto a la formación de su equipo. Cada realidad le indicará cuales son las áreas que va a necesitar abordar, porque, como lo expresa el autor, las habilidades no son estáticas y si se desea ser un líder efectivo debemos adecuar la formación hacia esas particularidades que se precisan desarrollar.

Entonces, teniendo claro que cada comunidad va a demandar una línea de formación e investigación específica, es importante incorporar un conocimiento actualizado acerca de la gestión directiva, de manera general y especializada; un componente enfocado en fortalecer los valores y el desarrollo interno y personal del director y un componente que refuerce el ámbito administrativo procedimental que se hace necesario para poder llevar el seguimiento y control. En el fondo, lo más significativo es que el director comprenda que el cargo se va a construyendo a diario y parte de su compromiso debe estar centrado en encontrar nuevas maneras para promover un sistema educativo que favorezca y se adapte a su realidad.

### **3. EL ACTO DE COMUNICAR**

La comunicación es fundamental en todos los procesos en los que están involucradas personas, y precisa no solo estar atento a lo que expresas y al cómo, sino que también involucra el feedback. El acto de comunicar es un arte y al tener un encuentro con el otro, debes demostrar que estás atento y dispuesto a sostener a la otra persona, respaldarla, ser empático, considerando que puedes escuchar sin tener que compartir sus opiniones y defender tu propio criterio. La línea entre escuchar con atención y estar de acuerdo o complacer a todos es muy delgada, pero precisa en la personalidad del director atributos éticos particulares y una convicción muy clara que debe estar conectado entre lo que piensa, dice y hace.

Conocemos ampliamente los elementos de la comunicación. En efecto, desde los primeros años de formación aprendemos la importancia del lenguaje, el mensaje, los medios y todo lo referente a esa interacción

que ejercemos las personas. Habermas (1999:145) describe: "El lenguaje es un medio de comunicación que sirve al entendimiento, mientras que los actores, al entenderse entre sí para coordinar sus acciones, persigue cada uno determinadas metas". En el proceso de formación docente se enfatiza la importancia de ser un comunicador efectivo y asertivo; es evidente entonces que estamos inmersos en una sociedad que valora la importancia del proceso de intercambio a través del cual expresamos sentimientos, ideas, instrucciones, informaciones y una amplia variedad de contenidos.

Adicionalmente, en la práctica y de manera específica dentro de las instituciones educativas, el tema de la comunicación es una constante y quienes asumen cargos directivos debemos aprender a comunicarnos eficazmente para transmitir y guiar a nuestros equipos pedagógicos. Existen metodologías y una bibliografía amplia acerca de los métodos y técnicas para comunicar y resolver conflictos, los cuales también suelen presentarse en el ámbito educativo. Por tal motivo, dentro del manejo de la gestión directiva siempre estarán presentes los temas relacionados con la comunicación, con la intención de hacerla más efectiva.

Así lo manifiesta Maturana (2006:101):

El reconocer que lo humano se realiza en el conversar, en el entrecruzamiento del lenguaje y el emocionar que surge con el lenguaje, nos entrega la posibilidad de reintegrarnos en estas dos dimensiones con una comprensión más total de los procesos que nos constituyen en nuestro ser cotidiano, así como la posibilidad de respetar en su legitimidad a estos dos aspectos de nuestro ser.

La comunicación es un acto sensible entre dos o más personas para transmitir un mensaje, pero también está presente la corporalidad, la prosodia, la gestualidad, las miradas, el entorno y también la historia de vida, las experiencias, el estado fisiológico y emocional de quien recibe o da el mensaje; inclusive, las teorías que pueda hacerse en la mente para analizar desde diversas perspectivas el mensaje. Cuando entiendes todo eso, el director es capaz de recrear en su memoria las conversaciones del día a día y, en consecuencia, aprende a reconocer que la comunicación efectiva es fundamental. Serrano (2013: s/n) manifiesta que:

(...) la comunicación gerencial es esencial para un buen directivo, la cual debe realizarse de manera pluridireccional, estableciendo un marco con el cual tiene lugar un proceso efectivo de envío y recepción de información en un acto donde se posibilita el intercambio de opiniones, sentimientos, creencias.

Analizando todos los elementos que involucran el acto de comunicar, los directores tenemos una gran responsabilidad. De acuerdo con el autor precitado, significa entonces que debemos estar dispuestos a atender de manera consciente y asimismo modelar cómo deben comunicarse todos dentro del entorno educativo; de esa manera será más efectivo el entendimiento y se pueden seguir mejor los procesos.

El arte de comunicar es una acción profunda entre lo que una persona desea expresar y lo que la otra persona entiende; desde una conversación común, hasta aquellas que están reguladas por normas, instrucciones, negociaciones, soluciones ante distintos conflictos o buscando persuadir hacia el logro de objetivos que se desean llevar a cabo. Cualquiera sea el caso o la intención, el hablante asume una posición y el oyente otra, pero en el fondo a lo que se aspira es a alcanzar el entendimiento y la fluidez para que las relaciones dentro de las organizaciones educativas puedan ser favorables.

#### **4. LA VOCACIÓN DE SERVICIO**

Educar es una vocación de servicio. Cuando abordamos un espacio educativo, los docentes nos convertimos en seres que no solo orientan e intercambian saberes con sus alumnos, sino que además los acompañan en

su proceso de formación integral. Pero sostener emocionalmente a otros, debe partir de qué tan equilibrado se esté internamente; a esa emocionalidad y gestión interna deben estar atentos los directivos, y por ello es fundamental promover el desarrollo de niveles de autoconciencia, autoconocimiento, habilidades sociales, motivación y empatía.

Si algo nos ha mostrado la pandemia por COVID, es que es menester de los directivos aprender a gestionarse. Goleman (2015:63) advierte que "...los líderes no pueden seguir consiguiendo nuevos objetivos e inspirando a la gente que los rodea sin comprender sus propios anhelos", para poder fortalecerse emocionalmente, mirarse hacia adentro y hallar alguna manera que le permita gestionarse.

El líder debe asumir un trabajo personal para estar dispuesto a sostener a los demás y existe una diversidad de opciones, desde el fortalecimiento espiritual religioso, hasta el desarrollo de prácticas físicas, contemplativas, e inclusive, adoptar cualquier hobby o el hábito lectura; porque el cansancio físico y emocional, como consecuencia del estrés, la angustia o el exceso de tareas podrán afectarle. Así pues, para todos es importante, pero en la comunidad debe inspirar la esencia de un líder que es capaz de conocerse y resonar en los demás niveles de bienestar, compasión y felicidad.

Palomero (2012:156), afirma que "El líder que es capaz de escuchar lo que viene de afuera, también lo es de entender su ecosistema, de analizar la realidad, de comprender el mundo que lo rodea". Existen múltiples factores que van a incidir sobre el estado interno de los directivos, que podrán generar desequilibrio como las demandas burocráticas del sistema, el incumplimiento de los planes, programas y proyectos previstos, el ambiente emocional social o diversas preocupaciones; aun así debe encontrar razones que le den solidez y entendimiento para identificar lo urgente, lo importante y lo circunstancial; encontrar un punto de equilibrio con el presente y estar disponible para orientar a su comunidad, porque siempre van a existir circunstancias que lo van a retar y allí debe estar presente su preparación e iluminación interna.

En ese proceso que incluye el liderazgo debe existir un camino personal de preparación. Goleman (2015:49), manifiesta que "Los líderes resonantes utilizan el conocimiento de sí mismos para calibrar con exactitud sus propios estados de ánimo, y saben por intuición cómo están afectando a los demás". El autoconocimiento y la reflexión permitirán generar ambientes escolares más saludables, y cuando nos referimos a la vocación docente reconocemos que un maestro puede ser la diferencia en el futuro de una persona, puede marcar negativamente su personalidad o puede generar confianza, resiliencia, empatía y ser esa figura sólida que inspire.

Baer (2014:325-326), reconoce una realidad y es que muy a pesar de las dificultades:

La verdadera felicidad...proviene del conocimiento de que podemos mantener nuestro equilibrio y tener nuestra conciencia tranquila a pesar de las condiciones cambiantes, de la misma manera que una montaña permanece igual de fuerte y estable cuando luce el sol que durante las tormentas.

Ser montaña, como lo destaca Baer, es recibir los embates estacionarios, del día y la noche, del clima y aun así mantener su esencia de montaña inalterable, con ecuanimidad. Ese proceso interior amerita desarrollar lo afectivo a la par de lo cognitivo (y para algunos entendidos el trabajo con uno mismo debe ser mayor). Así como ocurre con la naturaleza, los directivos debemos ser montañas, con nuestras convicciones sólidamente sembradas al suelo, capaces de dar resguardo a todos quienes nos necesitan y, muy a pesar de las tempestades, permanecer sólidamente a través de los cambios.

Finalmente, el trabajo interno de un líder no estará completo si no logra involucrar a su comunidad. Goleman (2015:13), describe que:

Estos líderes conectan con la pasión de la gente, crean empresas cuyo trabajo posee un significado más profundo. El trabajo se convierte en «buen trabajo», una poderosa combinación en la que las mejores destrezas de la gente están perfectamente engranadas, su atención se halla centrada del todo y su labor se alinea con sus valores.

Existe una gran cuota de responsabilidad que se alinea entre la calidad del servicio que ofreces a la comunidad educativa de una institución y la preparación integral de un director. Su capacidad de dar respuesta a todos, su interés por propiciar un ambiente saludable, que garantice estabilidad y soporte, será el motor para que todos se involucren con el proyecto educativo y serán la base para garantizar la convivencia, resiliencia, inteligencia emocional entre toda la comunidad educativa y para alcanzar un nivel de equilibrio colectivo donde lo intelectual sigue teniendo un gran valor, pero lo emocional será la base para motivar e implicar a todos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## 5. LA COMPLEJIDAD DE LA ACCIÓN DIRECTIVA

Desde afuera, la función del director parece muy simple, suponen que sólo debe ordenar a los demás qué hacer, mientras que se aísla detrás de su escritorio a firmar oficios y constancias, sin considerar que la realidad de este oficio es cambiante. Es como imaginar a un director de orquesta armonizando notas y acordes para interpretar la Novena Sinfonía de Bethoven, su oído debe agudizarse para alcanzar la última nota de la percusión, su batuta debe marcar el tiempo de la obra para conducir a todo el conjunto, su mirada debe penetrar en cada músico para anticipar los cambios; todo eso, es más que pararse al frente y agitar los brazos, parece sencillo, pero sólo él es capaz de entrelazar los sonidos para presentar una música perfecta y ese proceso es complejo.

En el ambiente educativo convergen padres, representantes, la comunidad, los órganos que emanan del estado, el personal ambientalista y administrativo, los docentes, el equipo técnico pedagógico y, por supuesto, los estudiantes; sincronizar cada parte de ese entramado para alcanzar en conjunto el aprendizaje es un reto al cual el director debe abrirse cada día; indudablemente la experiencia propia que va acumulando y de la cual aprende, el intercambio entre sus pares, la reflexión y evaluación constante, serán fundamentales.

Para Morín (2002:47):

Si bien la complejidad emerge sobre todo, en el campo de las ciencias naturales, no menos cierto es que, si existe un ámbito en el que le corresponde por antonomasia el calificativo de “complejo” es en el mundo social y humano, que por cierto, es primordial para la experiencia educativa. La razón es obvia, porque una de las razones fundamentales de toda educación que se precie, es la preocupación por el mejor modo de convivencia política en la polis.

Dirigir una institución educativa combina una fuerte demanda de acciones que muchas veces le restan tiempo a lo pedagógico. Ejercer el liderazgo precisa tomar decisiones de manera permanente y todos esperan que el director ejerza con racionalidad las orientaciones de lo que debe planificarse, la demanda escolar es alta y por ello el director debe desarrollar habilidades que le permitan de manera prospectiva anticipar los pasos de manera coherente. Pero no siempre se cuenta con el tiempo o las condiciones para que ese proceso se haga de forma estructural y así poder avanzar desde el diagnóstico hasta la evaluación; porque existe algo que priva en todos los procesos y es la presencia de las personas y, sobre todo, de los estudiantes en formación y sus docentes, entre los cuales convergen los encuentros sociales.

Según Herrera y Tobón (2017:166-167):

El éxito de la labor directiva radica en la adecuada organización escolar y de sus integrantes, la cual se construye en la medida que se genera un clima de colaboración y motivación en el marco de una adecuada administración del tiempo. Destaca también la importancia del conocimiento de los marcos curriculares, los procesos de enseñanza y de evaluación para ofrecer acompañamiento pedagógico a los docentes.

Si bien la preparación y la experiencia serán mediadores para hacer de la acción directiva un proceso más o menos sencillo, el proceso de gestionar y planificar serán determinantes. Por eso, los directivos deberán prever a través de un diagnóstico las fortalezas o aspectos a mejorar, para poder clarificar las metas que se esperan alcanzar. A partir de allí comunicar a su equipo los pasos a seguir y, sobre todo, delegar según las cualidades de los miembros (tener la habilidad de estudiar y gestionar el talento humano que le acompaña le permitirá tener mayor éxito dentro de los procesos pedagógicos). Todo va a depender del proceso de formación previo y constante que haya podido realizar y de los proyectos que se desean emprender y, por supuesto, el control y evaluación permanente para permitir una mejora continua. Existe entonces una interacción que presupone la importancia de la comunicación y la formación para garantizar los procesos metacognitivos y tener técnicas claras y sencillas que no generen mayor burocratización de prácticas.

Weinstein y Muñoz, et al. (2018:135), expresan que:

Solo con una variedad de estrategias y el reconocimiento y trabajo sobre las actuaciones complejas que despliegan los directores se podrá contribuir a las exigencias requeridas para promover culturas escolares orientadas a la formación integral de los estudiantes y, en particular, al desarrollo de sus capacidades.

Un buen docente se debe caracterizar por hacer sencillo lo complejo para sus estudiantes, los directivos desde sus espacios también adaptan sus estrategias para simplificar los pasos que les permitan ser más eficaces. Para la consecución de los objetivos serán importantes los hábitos que vaya cultivando dentro de su comunidad, no será el trabajo de un día, no lo va a lograr sin esfuerzo, tampoco lo alcanzará si se empeña en hacerlo solo sin implicar a su comunidad. Pero, a medida en que se desarrollen y pasen a ser parte de la cultura escolar se podrán observar los resultados. En síntesis, los ambientes educativos serán complejos si no se preparan las bases y no se genere un acompañamiento adecuado para poder impulsar las transformaciones o adaptaciones que el sistema educativo requiere.

## **6. EL INTERCAMBIO ENTRE PARES: LAS ENTREVISTAS**

A partir de ahora conviene reconocer la visión de los informantes y para ello se llevaron a cabo entrevistas a dos directivos que se describen a continuación:

El primer entrevistado (I.1) es un joven docente, graduado en la Universidad de Oriente con el título de Licenciado en Educación mención Ciencias Naturales; Especialista en Planificación y Evaluación; Magister en Gerencia Educativa y doctorante de Ciencias de la Educación del Instituto de Mejoramiento Profesional de la UPEL. Con trece años de servicio en los niveles educativos de media y universitaria entre la gestión oficial y privada y director (encargado) de una institución educativa de gestión oficial, ubicada en el municipio Marcano del estado Nueva Esparta, desde el año escolar 2021.

La segunda persona que se seleccionó como informante (I.2) es una docente con más de 38 años dedicados a la educación privada, de los cuales los últimos 20 años ha ejercido como directora de una institución educativa ubicada en el municipio Mariño del estado Nueva Esparta. Es Licenciada en Educación, mención Lengua y Literatura de la Universidad de Oriente, Magister en Gerencia Educativa de la Universidad de Margarita

y Doctora en Ciencias de la Educación de la Universidad de Córdoba, convenio con la Universidad Nacional Abierta. Adicionalmente preside la Asociación Niños Lectores y tiene actualmente a su cargo la Dirección de Educación de la Alcaldía del municipio Mariño.

La tercera persona entrevistada (I.3) es Licenciada en Pedagogía Religiosa de la Universidad de Santa Rosa de Lima, con 26 años de labor docente ocupando cargos como docente de aula, coordinadora y actualmente es directora de una institución de gestión privada religiosa en el municipio Maneiro del estado Nueva Esparta. Es Especialista en Gerencia Educativa de la Universidad Santa María y Magister en Gerencia Educativa.

Categoría	Interpretación de la autora	Evidencias de los Informantes
<p>La formación del director educativo</p> <p>Rendición de cuentas</p> <p>Formación académica</p>	<p>Es prioridad contar con equipos pedagógicos bien formados, pero el director debe ser el más interesado en mantenerse actualizado y en conocimiento de todos los avances e innovaciones que surgen en el mundo educativo, con mayor énfasis en estos momentos en los cambios se están manifestando de manera rápida y es imprescindible estar al día. Es, pues, deber del Estado y de los propietarios de las instituciones educativas favorecer la formación docente para poder traducir las políticas educativas en el desarrollo de la calidad.</p>	<p>I.1 Me tocó asumir la dirección tras el fallecimiento del director anterior. Yo me venía preparando para el cargo, pero no tenía previsto asumirlo en ese momento, porque el trabajo directivo demanda sobre todo rendición de cuentas y tiempo y yo quería terminar antes el Doctorado...porque para ser director se requiere un nivel de preparación, pues debes saber de todo un poco y algo más y lo que no sabes tienes que aprenderlo, documentarte y solventar sobre la marcha, así que la preparación es fundamental.</p> <p>I.2 Asumo la dirección un año después de haber finalizado el Doctorado, (ahora continúo formándome pero no igual que antes, debido a las responsabilidades adquiridas). La preparación de un director es muy importante, principalmente un director debe enfocarse en lo académico, pero también dentro de la gestión privada debe abarcar el área laboral y administrativa. Un docente y un director que no esté actualizado es un archivo, pues el director debe estar al día en todo y si no creció y se preparó durante la pandemia y no considera las transformaciones que ha recibido la educación y los cambios que están por venir les va a costar más.</p> <p>I.3 Cuando asumí su primer cargo directivo considera que no llegó preparada, producto de una emergencia que se presentó, sin embargo la AVEC, Asociación a la que pertenece y la congregación le ofreció la formación, brindando de manera constante las herramientas y los lineamientos administrativos, legales, académicos, además de la formación religiosa, porque ellos educan en el carisma y la fe. Luego se sumó la experiencia y el encuentro con otros directores, pues se considera muy auditiva y escuchar e intercambiar con personas experimentadas la ha fortalecido. Y ante la duda pregunta.</p>

Cuadro 1.A. Creación propia 2023

**Contrastación y ponderación del conocimiento de los informantes acerca de la formación del director educativo**

Se destaca entre los entrevistados la importancia de la preparación y la formación para asumir el cargo y, si bien dos de los informantes asumen la dirección encargada de una institución educativa por circunstancias imprevistas, el hecho de haber combinado el trabajo de aula, los cargos administrativos y un continuo proceso de estudios ha posibilitado tener ascendencia sobre su equipo y pertinencia para ejercer el cargo. Por su parte, la informante 3 sostiene la importancia de mantenerse actualizado y ampliar las áreas específicas sobre las cuales el director debe prepararse y agrega, además, que su equipo debe igualmente mantenerse actualizado, destacando que de no hacerlo en estos momentos, repercutiría en la calidad de educación que recibirían los estudiantes.

Resalta en esta informante el valor que le dan a la formación del carisma religioso como parte fundamental de su comunidad.

Categoría	Interpretación de la autora	Evidencias de los Informantes
El acto de comunicar	Quizás uno de los elementos más complejos de llevar dentro de una institución educativa para un director sea el de la comunicación. Hacerse entender, negociar, informar, convenir y, a su vez, tener apertura para comprender al otro y llegar a acuerdos es un trabajo que deberá perfeccionar día tras día. Dentro de la cultura de una institución educativa deben establecerse los canales, los medios y los modos a través de los cuales se va a acordar la comunicación y ese proceso debe ser entendido, compartido y aceptado por todos.	<p>1.1 Tengo unas 160 personas a mi cargo, cada una tiene sus particularidades, sus necesidades y trato de entenderlos y de llenarme de mucha paciencia, porque no necesariamente entenderlos significa que pueda estar o no de acuerdo, pero debe hacerlo con responsabilidad, pero sobre todo con humanidad.</p> <p>1.2 Para mantener la comunicación con la comunidad es importante que te conozcan y conocerlos, porque a veces tienen algunas situaciones que puede afectar su desempeño. Dentro de mi equipo de trabajo la mayoría tiene tiempo en el colegio y se han adaptado a los canales de comunicación, más aún con el uso de la tecnología, eso ha permitido comunicarnos más y, por supuesto, hemos desarrollado una cultura para leer las informaciones que se envían y todos debemos estar muy pendientes de todas las informaciones; también acostumbro cuando debemos tener alguna reunión, enviar los puntos de la misma con anticipación y luego, junto a los coordinadores, hacemos seguimiento de lo que hemos planificado.</p> <p>1.3 Por el hecho de haber asumido el cargo actual en enero de este mismo año, le ha correspondido preguntar mucho, escuchar e interpretar la cultura presente en su institución. Entonces, escuchando, ella puede retomar y comprender bien las ideas y a su vez, explicar y hacerse entender y sobre todo confiar y delegar dentro de su equipo.</p>

Cuadro 1.B. Creación propia 2023.

## Contrastación y ponderación del conocimiento de los informantes acerca del acto de comunicar

Siendo la comunicación una de las áreas más complejas dentro de la función directiva, se hace necesario hacer una precisión de acuerdo con el contexto de cada informante, pues aunque hemos hecho referencia sobre lo complejo de cada ámbito educativo, hay circunstancias distintas y en este punto específico se hizo presente.

Primeramente, la informante 2 tiene más años en el oficio de ser directora y, como ella misma lo menciona, su equipo la conoce, y eso nos da a entender que ya conocen la manera como ella se desenvuelve, además de que ha aprovechado los recursos en línea para reforzar la comunicación, creando una cultura de compromiso y seguimiento de las informaciones o acuerdos que se establecen para llevar a cabo el proyecto educativo institucional. Por su parte, el informante 1 tiene dos años asumiendo la dirección y desde el mes de enero del presente año, su gestión se ha visto con las dificultades propias de los reclamos por mejores reivindicaciones laborales en el sector oficial. No obstante, él alude a dos elementos para mantener las relaciones y evitar las diferencias en el proceso de comunicación o los conflictos, como son la paciencia y la humanidad, para poder entender la posición de su equipo y mantener su institución abierta y a los docentes con disposición para recibir estudiantes, todo enmarcado desde el respeto y el acuerdo. La informante 3 está recién asumiendo el cargo y ha tomado la actitud de conocer, de darse a conocer y, en consecuencia, de escuchar para poder interpretar a su comunidad y que la misma logre llegar a ese nivel de interacción y equilibrio que ella desea para que funcione de manera armónica. Son ambientes diferentes en los cuales cada informante aprovecha los recursos para hacer el seguimiento y cumplir con lo planificado.

Categoría	Interpretación de la autora	Evidencias de los Informantes
La vocación de servicio del director educativo	Tener una orientación, actuar desde nuestra vocación de servicio, nos permite enfocar nuestra misión. Siendo directivos y líderes institucionales tenemos la responsabilidad de desarrollarnos internamente para poder servir a los demás y la labor docente tiene una amplia carga de entrega y amor por lo que haces. Tener la garantía de que dentro de la institución educativa existe un ambiente de bienestar, convivencia y felicidad es un logro que te impulsa para continuar haciendo eso que haces a diario.	1.1 Nuestra profesión es una vocación de servicio y esa debe ser nuestra bandera, no se trata de ocupar un cargo, pues creo que toda carrera en la que te desarrollas, tú estás allí para servir a alguien, no estás aislado, pero sobre todo en el caso docente, nosotros transformamos vidas y construimos conocimientos. 1.2 He aprendido a confiar en la oración y creer en Dios. Es Él quien me ilumina, porque son muchas las cosas que deseo hacer, soy muy ambiciosa en la parte educativa y Él nunca me falla. Y en el colegio, con los estudiantes y la comunidad aplico estrategias luego de cantar los himnos, los invito a revisar su potencial y que repitan frases como: "yo puedo, yo soy feliz, yo soy exitoso". Y eso ha sido como una cadena, hago que activen su cerebro y canten canciones inspiradoras y se sienten felices y manifiestan que cuando han tenido un problema esas estrategias les han servido. Cuando no hago algo me siento mal, me duele la cabeza y esa es la fuerza que me permite seguir adelante, ellos me dan fuerza. 1.3 La vocación la desarrolla por intermedio de la Fe en Dios, ella reconoce que existe una formación carismática y para fortalecerla deben seguir con sus propósitos, para educar evangelizando y su filosofía los orienta a trabajar para asumir esos propósitos, son una congregación eucarística basada en la educación.

Cuadro 1.C. Creación propia 2023

### **Contrastación y ponderación del conocimiento de los informantes acerca de la vocación de servicio del director educativo**

Es posible identificar el compromiso que desprenden hacia el otro y la claridad con la cual asumen que ser docentes y ser directivos te permite transformar la vida del otro, desde la aceptación cognitiva de comprender esa realidad hasta la inclusión de estrategias pedagógicas mediante las cuales transmito bienestar hacia los demás y se sienten bien empáticamente al percibir que el otro es feliz. Más allá de poseer un cargo, se denota una intención genuina por estar haciendo algo que te conduce a transformar la vida de alguien más, y desde la filosofía o la religión de cada uno, existe una comunión con el propósito de educar.

<b>Categoría</b>	<b>Interpretación de la autora</b>	<b>Evidencias de los Informantes</b>
Complejidad del rol directivo	Las instituciones educativas son sistemas dinámicos en las cuales interactúan personas y es propio de las relaciones sociales que se presenten nudos o roces, de ellos aprendes y creces. Te dan experiencia para afrontar otras situaciones y también te dan serenidad una vez superados, porque el mundo tiene una gran carga de circunstancias de las cuales deberás aprender.	<p>I.1 Lo complejo no es difícil, sino que se enmarca en la diversidad de ángulos con el cual se ve algún fenómeno. Si lo resuelves de la forma en que lo ves conveniente, no significa que esté mal, es tu verdad y eso siempre será relativo.</p> <p>I.2 El director debe ser como un director de una orquesta, atento a todos y cada uno de los instrumentos. Pero para estar tranquila he aprendido a delegar, asignar y especificar a cada uno sus funciones. Yo no soy la que debo hacer de todo, porque he aprendido que uno no puede cargar solo con todo, pero es importante tener paciencia. Considero que antes no había tanto problema, pero ahora es distinto, pues muchos docentes no están actualizados en la parte educativa o no ejercen con vocación y eso me obliga a revisar todo constantemente.</p> <p>I.3 La complejidad es inherente a la labor que desempeña, por tal motivo se acompaña de la rectitud para llevar a cabo los propósitos cristianos y su misión, agrega que en la vida no hay nada permanente y en el campo educativo se deben asumir cambios.</p>

Cuadro 1.D. Creación propia 2023

### **Contrastación y ponderación del conocimiento de los informantes acerca de complejidad del rol directivo**

Indudablemente estamos en un entorno complejo y existen una serie de fenómenos que nos envuelven, pero es parte de la gestión directiva desarrollar la habilidad de anticipar cualquier evento o acción que trastorne el ambiente escolar. Los directivos entrevistados coinciden al entender que lo complejo estará presente, pero que deben enmarcarlo o prepararse de alguna manera para actuar.

Elementos como la formación del equipo, la toma efectiva de decisiones, las convicciones y la paciencia podrán no eliminar las situaciones complejas, pero sí anticipar cualquier acción. La informante 2 se apoya en su equipo para distribuir las responsabilidades y no tener toda la carga, mientras que el informante 1, reflexiona y plantea que él analiza todos los ángulos para poder tomar decisiones, y la informante 3 se apoya en la rectitud de los procedimientos para llevar a cabo su misión. De ellos se desprende, que están dispuestos a asumir situaciones adversas, que eso es parte de lo que hacen y que su gestión se enriquece en la medida en la que aprenden y, además, todo proceso les deja una experiencia.

## 8. Conclusiones

Existen diversos elementos que identifican la gestión directiva de la educación y distintas experiencias. Muchas de ellas permanecen allí, sin comunicar, ni propiciar espacios de intercambio que permitan nutrirse unos con otros. Comparar y reconocer que cada contexto avanza desde esquemas de liderazgo distintivo y único es una manera de ponderar desde la práctica directiva los procesos pedagógicos y de gestión. Hemos presentado dos maneras de administrar la educación, desde el sistema oficial y privado, para contrastar cómo un directivo que recién asume el cargo y uno que posee más años en el mismo, asimila la responsabilidad que tiene y, sobre todo, cómo desde la humildad manifiestan sus errores y lo que han debido aprender. Sobre todo, en estos tiempos en el que los cambios y las circunstancias nos están demandando ser innovadores en el campo educativo.

Tener la posibilidad de propiciar un espacio para conversar sobre elementos que reconocemos, pero que pocas veces nos damos el tiempo de escuchar, es una fuente para la reflexión de todo director novel o experto que cada cierto tiempo debe detenerse y analizar en qué aspectos debe prepararse para continuar sólido, para atender a su comunidad y sobre todo para sostenerse internamente.

Por la misma dinámica metodológica, el desarrollo de este artículo se enmarcó en contrastar cuatro elementos de la dirección educativa: la formación directiva, lo complejo de liderar, el acto de comunicar y la vocación de servicio. En ellos se puede reconocer la multiplicidad de factores y demandas que aquejan la acción directiva y las maneras como cada uno desarrolla estrategias para continuar. A pesar de las dificultades, hay una comunidad para la cual debemos mejorar nuestra práctica y ese ámbito donde están inmersos los estudiantes, es lo que los mantiene constantes y motivados. Existe dentro de la gestión directiva un valor significativo, que está representado en el otro y que nos impulsa a prepararnos constantemente en diversas áreas, a buscar soluciones creativas e innovadoras, a trabajar en equipo, asumir los conflictos desde una actitud y a entregar nuestra vocación al servicio de nuestra comunidad.

## Referencias Bibliográficas

- Baer, R. (2014). *Mindfulness para la felicidad*. Barcelona-España: Urano.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Colombia: Norma.
- Fischman, D. (2017). *El líder interior*. México: Planeta.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. España: Ediciones B, S. A.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa, I*. Bogotá-Colombia: Taurus Humanidades.
- Herrera, S. y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38 (102), 164-194.
- Melamed, M. (2015). *Una ruta para un sueño*. Venezuela: Planeta.
- Martos, A. (2015). *Educación Cuántica: Un nuevo paradigma de conocimiento* España: Borealis.
- Maturana, H. (2006). *Desde la biología a la psicología*. Chile: Universitaria.
- Morín, E., Ciurana, E. y Mota, R. (2002). *Educación en la era planetaria*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Novak, D. (2012). *Llevando a tu equipo contigo*. Barcelona-España: Gestión 2000.
- Palomero, E. (2013) *LiderArte*. Barcelona-España: Gestión 2000.
- Serrano, M. (2013). *La comunicación asertiva del director en el manejo de conflictos laborales*. Zulia-Venezuela: Universidad de Santa María.
- Vaillant, D. (2015). "Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa". *Education for All 2000-2015*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403_spa).
- Weinstein, J. y Muñoz, G.; et al. (2018). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas* Santiago de Chile: Ediciones Universidad