

EL DIRECTOR ESCOLAR EFICIENTE. EL LIDERAZGO EN LA ESCUELA

THE EFFICIENT SCHOOL DIRECTOR. LEADERSHIP IN SCHOOL

Sorángel R. Camacho
unesmerida.sorangelcamacho@gmail.com
Ministerio del Poder Popular para la Educación
Mérida-Venezuela

Recepción: 04/11/2019
Aceptación: 12/12/2019

Resumen

El propósito de este trabajo es presentar un avance de la investigación doctoral referida al Director Escolar Eficiente. El Liderazgo en la Escuela. La indagación se realizó desde el paradigma cualitativo, bajo la perspectiva teórica interpretativa y con abordaje etnográfico. El entorno educativo circunscribe a un grupo general de directores quienes cumplen funciones en liceos de gestión nacional. La selección de la muestra fue a través de entrevistas al Jefe de Supervisión Educativa con el propósito de identificar los directores más destacados. Una vez hecha la entrevista, se visitó a los Supervisores, con la intención de continuar identificándolos. Los resultados fueron contrastados para buscar las coincidencias de ambos funcionarios sobre los directores detectados. A partir de allí, con la primera selección, comienza el trabajo de investigación de los directores reconocidos como eficientes. En el caso particular de este artículo, solo muestra el estudio del Director Escolar denominado N.- 1. Los instrumentos empleados fueron entrevista abierta, observación y autobiografía. Hasta el momento se han encontrado seis características distintivas de eficiencia en tiempos de crisis: 1.- Capacidad de gestionar recursos materiales y humanos; 2.- Capacidad para comunicarse eficazmente e interactuar con los demás; 3.- La persuasión que ejerce el director sobre los integrantes de la comunidad educativa para mejorar situaciones críticas; 4.- Habilidades de liderazgo político, carismático y distribuido, en especial, de liderazgo con inteligencia emocional. 5.- Características de eficiencia en el ser: vocación, satisfacción, compromiso, entrega al trabajo y en el hacer: actuaciones que apoyan la formación de los estudiantes, y 6.- Resolución de problemas del contexto crítico, gestión del conocimiento y de trabajo colaborativo.

Palabras clave: director escolar, calidad, eficiencia, liderazgo e inteligencia emocional.

Summary

The purpose of this work is to present an advance of the doctoral investigation referred to the Efficient School Director. Leadership at School. The investigation was carried out from the qualitative paradigm, under the interpretive theoretical perspective and with an ethnographic approach. The educational environment circumscribes a general group of directors who perform functions in secondary education of national management. The selection of the sample was through interviews

with the Head of Educational Supervision in order to identify the most outstanding directors. After the interview, the Supervisors were visited, with the intention of continuing to identify them. The results were checked to find the coincidences of both officials on the detected directors. From there, with the first selection, the research work of the directors recognized as efficient begins. In the particular case of this article, it only shows the study of the School Director named N.- 1. The instruments used were open interview, observation and autobiography. So far, six distinctive characteristics of efficiency have been found in times of crisis: 1.- Ability to manage material and human resources; 2.- Ability to communicate effectively and interact with others; 3.-The persuasion that the director works over the members of the educational community to improve critical situations; 4.- Political, charismatic and distributed leadership skills, especially leadership with emotional intelligence. 5.-Efficiency characteristics in being: vocation, satisfaction, commitment, dedication to work and doing: actions that support the training of students, and 6.-Problem solving in the critical context, knowledge and work management collaborative.

Keywords: school principal; quality, efficiency, leadership and emotional intelligence.

Planteamiento del problema

Esta investigación es sobre la vida y momentos de Directores escolares reconocidos como distintos, destacados y fuera de lo ordinario. Es una exploración de la vida laboral a veces satisfactoria, diferenciada, angustiosa, y también frustrante de directores de escuela quienes por alguna razón han sido valorados positivamente por sus superiores.

En el ámbito educativo, ser diferente es siempre difícil de definir, sobre todo cuando implica comparar con otros, sin disponer de suficientes datos confiables, y tener que apoyarse en un tipo de juicio subjetivo de los superiores y supervisores, al pedirles mencionar directores sobresalientes en su entorno. De hecho, la investigadora no dispone de datos fiables que sirvan a priori para identificar los directores que hacen la diferencia, que contribuyen y se destacan en la escuela en su relación con el personal, los estudiantes y la comunidad educativa en general. Lo que sí es notorio, es que cuando se le pide a un supervisor que nombre a un director, que de acuerdo con su opinión, se destaque entre los demás, este siempre tiende a señalar a la persona que impresiona por lo que expresa, y por las acciones realizadas que son diferentes y notorias.

Estas circunstancias especiales y la posibilidad de hallar directivos con características y vidas laborales distintivas es lo que ha motivado esta investigación. De alguna manera, se conocen las teorías e investigaciones relacionadas con la administración, el liderazgo escolar y sobre las escuelas como organizaciones formales. Pero siempre da la impresión que algo falta en la práctica educativa y también en la experiencia de investigación cuando se pregunta: ¿Qué hace diferente a una escuela de otra?, ¿qué diferencias son observables entre la escuela A y la Escuela B? y ¿por qué en una escuela, los docentes, estudiantes y la comunidad educativa en general, sienten satisfacción por lo que hacen y afirman estar acompañados y liderados por alguien a quien reconocen y estiman?

Las investigaciones revisadas acerca del rol del director no proveen respuestas concluyentes a las preguntas anteriores. Por ello, surge el interés de estudiar a quienes, en la opinión y por el reconocimiento de sus superiores, jefe de la Supervisión y los Acompañantes Pedagógicos

(Supervisores), son directores diferentes y destacados, y en consecuencia, las escuelas que dirigen son distintas. A ellos se les desea preguntar sobre sus vidas y experiencias como directores, lo que valoran, sus relaciones con la gente que les rodea: docentes, alumnos, obreros, secretarias, padres y representantes, colegas directores, supervisores. También es importante descubrir qué los guía en el trabajo y las condiciones que los impulsan a actuar. Es igualmente valioso saber dónde, cuándo y cómo descubrieron sus potencialidades y los secretos de la dirección escolar. Así mismo, interesa saber de sus frustraciones, disgustos, lo que les hace sentir contentos y satisfechos.

A pesar de que el propósito último de esta investigación a veces luce confuso, la misma se inclina intelectualmente a explorar las particularidades de un grupo de directores señalados de modo subjetivo como diferentes y destacados, y que, por lo tanto, mantienen y desarrollan sus instituciones de maneras distintas, haciéndolas lucir exitosas. La indagación, pretende destacar aspectos positivos de la administración educativa a través de las características resaltantes de un grupo de directores escolares. Todo ello, sin estimar a un grupo por encima de los otros.

No hay dudas que cada director entrevistado representa una individualidad en el contexto general de la administración educacional, y que colateralmente hace parte del entorno donde se llevará a cabo la investigación. Por lo tanto, cada uno de ellos lucirá diferente al otro, pero en el conjunto, muchas categorías serán comunes a todos. Así, se considerarán tanto en la totalidad como la particularidad, los aspectos comunes y aquellos que son diferenciadores.

La manera particular de administrar y gestionar el problema fundamental de conducir una escuela en condiciones críticas y especiales, tal como les ha correspondido en estos tiempos, proveerá los aspectos unificadores de la administración educacional. Estos hallazgos, darán paso a interpretaciones e hipótesis con respecto al liderazgo administrativo en la educación. En tal sentido, es importante resaltar que la persona del director los valores, intereses y motivaciones que transmite en su comportamiento a los docentes, estudiantes, padres y representantes, y la comunidad en general, son aspectos cruciales en este estudio, que no deben ser soslayados, y que legítimamente, podrían constituirse en temas separados de investigación.

Varios teóricos (Evans, 2015 y Larraguivel, Pascual, Zenteno y Guarda, 2016) hacen referencia al fenómeno sociopsicológico del liderazgo y el proceso mismo de liderar; focalizan la atención en los rasgos de personalidad del líder, entre los que destacan las particularidades carismáticas, la inteligencia general y emocional, e incluso la apariencia física. También, mencionan los estilos de liderazgo poniendo el acento en actitudes autoritarias, democráticas, benevolentes y participativas. Estas categorías no satisfacen del todo la interpretación del liderazgo, que probablemente se evidencia en el grupo de directores participantes de la investigación. Quizás se encuentren acomodados situacionales y funcionales, distintos a los rasgos de personalidad del líder.

Específicamente, la perspectiva funcional y situacional del liderazgo refuerza la idea del liderazgo abierto y democrático, una de cuyas funciones es la socialización y promoción de los principios de la sociedad democrática. En este sentido, es de esperar que los futuros directores sean formados en torno a los conceptos y competencias que requieren el ejercicio democrático de la administración escolar, y por ende la democratización de la escuela.

Es cierto que por diversas razones, muchos docentes en función directiva han aprendido a realizar tareas de liderazgo: dirigen reuniones, organizan actividades, escriben notas de trabajo, coordinan actividades, se responsabilizan por la escuela y la comunidad que dirigen. Sin embargo, esto no es suficiente, además, las mismas son acciones que hacen parte de su rol. Solo en algunos casos, el impacto luce distinto. Por eso es que el foco debe ir hacia las personas que lideran y conducen la escuela como totalidad, para hacerla diferente.

Hallar la esencia de ser distinto en un grupo de directores, plantea un reto a la investigación al intentar responder las preguntas del estudio y acercarse a sus objetivos. Por lo tanto, se requiere abordar las prácticas, experiencias y vivencias desde una perspectiva cualitativa, que sea más cercana a la persona y al cargo. En la selección de este grupo, probablemente, haya directores eficientes. Todos los participantes seleccionados, con base en la opinión de sus superiores, sobresalen en su función. La tarea de la investigación se inicia identificando a los directores de escuela que se agrupan bajo el rasgo de ser destacados. Para tal propósito, se invitó a los supervisores a que mencionaran los mejores directores de su sector o municipio escolar, y una vez conocidos esos nombres se intentó conocerlos y hacer unas primeras entrevistas para indicarles la razón de la escogencia y programar el trabajo una vez haya aceptado formar parte de este estudio. Para efectos de este artículo, sólo se estudió al Director Escolar denominado N.-1.

Con respecto a este director, considerado por tener un impacto en la escuela que dirige, interesa saber cómo percibe su vida en el trabajo: la vida laboral de un director destacado. La escogencia misma podría reflejar la vida ideal de una escuela y las tareas esperadas para crear ambientes adecuados y productivos de trabajo y de aprendizaje. Se espera siempre, que directores eficientes y excelentes en el desempeño de su rol, tengan un alto interés por su trabajo, y que otros elementos económicos y políticos sean factores provisosores de soporte en la función administrativa. Las tareas administrativas e involucramiento con la escuela, toman la mayor parte de sus horas laborables. El interés por el trabajo les obliga a tomar más tiempo, más horas laborales de las prescritas para el cargo. Es probable que para ellos el trabajo sea su vida. Este aspecto es de gran interés para la investigación y, por ello, se le prestará mucha atención.

La investigación centrará su atención en varias preguntas alrededor de la vida y desempeño laboral de un grupo de directores escolares destacados, especialmente del Director Escolar N.- 1. ¿Qué rasgos definen la vida de este director? 2. ¿En qué consiste la vida de un Director destacado? 3. ¿Qué valora? 4. ¿Qué le satisface? 5. ¿Qué lo frustra? 6. ¿Cuál es el centro de la vida laboral de un Director destacado?

Este planteamiento general conduce a definir los objetivos de este estudio, que recogen en parte, la estructura misma de la investigación.

Objetivo General

Explorar las particularidades de un Director escolar reconocido como diferente y destacado en su entorno educativo.

Partiendo de este objetivo, y en atención a los resultados preliminares expuestos en este artículo, se presentan los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar las características que define a un director eficiente, categorizar su desempeño y perfil, determinando los aspectos fundamentales de su trabajo.
2. Mostrar las cualidades de liderazgo que permiten identificar la eficiencia del director escolar.

Antecedentes de la investigación

En la revisión bibliohemerográfica, la autora halló una gran cantidad de textos que fungan como claros antecedentes, pero dado el volumen de trabajos, se ha decidido establecer una taxonomía que permite clasificar el origen y la tendencia teórica y metodológica de cada uno. La definición de las categorías obedece a este criterio. Es por ello, que los antecedentes se han organizado de la siguiente manera: Revisiones de carácter Administrativo, Perspectivas psicosociales del liderazgo, Eficiencia en el rol directivo y crisis.

1.- Revisiones de carácter Administrativo: en el ámbito administrativo se tienen antecedentes tales como Morales (2008), quien reconoce que los directores eficientes tienen ciertas habilidades para conocer su personal, distribuir el tiempo y emplear estrategias administrativas efectivas. La propuesta de Herrera (2013) plantea mejorar la calidad de la educación en las escuelas públicas a través del buen desempeño del director. Otros estudios en instituciones chilenas (Directores excelentes, 2016) consideran que los directores eficientes se apoyan en los equipos directivos haciendo una labor conjunta. Además de lo mencionado, los autores apoyan la reducción de los procesos burocráticos para enfocar la atención en lo que sea estrictamente necesario para el buen funcionamiento de las escuelas.

2.- Perspectivas psicosociales del liderazgo: en el ámbito psicológico se encuentran: a) el trabajo de Teixidó (1996) que pretendió conocer los factores, tanto personales como institucionales, que inciden en el proceso de acceso a los niveles directivos, es decir, de los candidatos a la dirección de un instituto educativo; b) otra de las perspectivas encontradas tiene que ver con la inteligencia emocional en el director eficiente, al respecto, se localizó el trabajo de Evans (2015) enfocado en estudiar el liderazgo en los directivos escolares, así como la inteligencia emocional y la interacción entre ambos aspectos ante las crisis. c) Investigadores como Cavalcante (2004), resaltan el hecho que los directores muestran un alto nivel de satisfacción cuando las situaciones a controlar están relacionadas con su cargo; al contrario, las situaciones que escapan de su control, generan bajo grado de satisfacción. d) Por último, Castilloveitia (2017) señala que las habilidades comunicativas coinciden con las de tipo social, pues son destrezas específicas que se necesitan para llevar a cabo una actividad interpersonal competente. Destacan dentro de esas destrezas: la persuasión, generación de compromiso y comunicación efectiva.

3.- Eficiencia en el rol directivo y crisis: Larraguivel y otros (2016), encontraron exploraciones sobre el liderazgo en tiempo de crisis en planteles educativos que mantuvieron un funcionamiento normal durante el tiempo que llevó su resolución. Se identificaron tres líneas de acción relevantes: a) mantener el foco en lo pedagógico, a pesar de las adversidades; b) propiciar un liderazgo distribuido, empoderando a los actores relevantes y promoviendo la participación escolar; c) asegurar una estrategia de comunicación que sea para todos, permanente y por canales formales para reducir los niveles de ansiedad.

La noción de *liderazgo* es ampliamente abordada en los estudios sobre el director (eficacia en torno al liderazgo, líder educativo, liderazgo transformacional, liderazgo distributivo, liderazgo educativo-pedagógico, entre muchas otras denominaciones). Maureira (2006), Bolívar (2010) y Parra (2011) concuerdan en que el liderazgo del director posibilita en los estudiantes aprendizajes esenciales, reduce la exclusión, favorece la integración y participación activa en la vida escolar de todos los actores involucrados en los procesos educativos.

Bases conceptuales y teóricas

Una de las primeras aclaraciones conceptuales a tener presente es la noción de *calidad*. El tema de la calidad constituye uno de los referentes centrales en la discusión sobre la educación que tiene lugar en diversos contextos a nivel macro y micro. A nivel macro, en los organismos internacionales: banca mundial, cumbres económicas, congresos especializados en temas de pedagogía y docencia; y a nivel micro: en los ministerios públicos, instituciones nacionales, fundaciones particulares y demás estamentos. Al respecto, Cano (1998:281) afirma que el concepto de calidad es ante todo subjetivo, ya que cada consumidor o usuario tiene una idea distinta que lo define. Sin embargo, casi todo el mundo está de acuerdo en que se habla de calidad cuando se cubren todas las expectativas, tanto si se trata de un producto o de un servicio.

Investigar acerca de calidad en la educación, requiere la confluencia de los aportes provenientes de la teoría administrativa para lograr aclarar y comprender este concepto en el ámbito educativo. Evans (2015) señala que la administración se define como el proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos de la organización, a fin de alcanzar los objetivos trazados de manera eficaz y eficiente, es decir, con calidad.

La planificación y estructuración de las funciones es, sin duda, una de las bases fundamentales para la garantía de la eficiencia, en ese sentido, la teoría administrativa encuentra su correlato en la llamada *buena práctica* (Villarreal y Gairín, 2014). Por su parte, la eficacia y la eficiencia, representan criterios de desempeño, cuya fusión posibilita la obtención de niveles de excelencia en los procesos administrativos. Tal y como exponen Rojas, Jaimes y Valencia (2018) la eficiencia revela la capacidad administrativa de lograr el máximo resultado con el mínimo de recursos, tiempo y energía, por lo que es la inmejorable utilización de los recursos aprovechables para la obtención de los efectos esperados. En cuanto a la efectividad, Mallo y Merlo (1995) la definen como el cumplimiento de lo programado o el grado de consecución de los objetivos. En cuanto, a eficiencia, la literatura tradicional, ofrece dos grandes perspectivas para abordar el concepto, el enfoque macroeconómico y el microeconómico.

Desde una perspectiva macroeconómica, Milgram (1993) señala que el concepto de eficiencia se asocia con la asignación de los recursos escasos con que cuenta una sociedad para satisfacer las preferencias de sus miembros. En esta línea, una asignación disponible que mejore a alguien sin perjudicar a nadie. Los criterios de asignación óptima, dada la renta de una sociedad, se conocen como criterios de eficiencia y forman la base de la llamada economía del bienestar. En palabras de Drucker (1967), la eficiencia es «hacer bien las cosas», es decir, hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con «cómo» se hacen las cosas.

Por otra parte, desde la perspectiva microeconómica, la eficiencia analiza la utilización de recursos en la producción de bienes o servicios y compara esta relación con otras organizaciones similares. En este escenario, es posible distinguir dos tipos de eficiencia:

a.- **La eficiencia técnica:** Se refiere a la capacidad de una unidad en producir el máximo output posible con un nivel de inputs o de utilizar el menos input posible para obtener un determinado output.

b.- **La eficiencia asignativa:** Se refiere a la habilidad para combinar inputs y outputs en óptimas proporciones a la luz de los procesos existentes.

Tomando en cuenta los fundamentos de Drucker (1967:155), en el ámbito administrativo, la eficiencia se centra únicamente en hacer algo lo mejor posible en cuanto al uso de recursos. Dicho de otra forma, busca perfeccionar el «cómo» se hacen las cosas pero sin cuestionarse “qué” cosas se están haciendo. Esto puede conducir a situaciones contradictorias, cuando no completamente absurdas. En palabras del mismo autor, “no hay nada más inútil que hacer de forma muy eficiente aquello que no debería hacerse en absoluto”.

En consecuencia, los cambios ocurridos en materia educativa, especialmente en los requerimientos del administrador educativo del siglo XXI, el director escolar tiene una incidencia radicalmente distinta a la del director de otras épocas, fundamentalmente en la consecución de resultados de calidad en los estudiantes. Por esta razón, diversos autores posteriores a Drucker, como Covey o Allen, desarrollaron nuevos conceptos para referirse a las **nuevas competencias** del trabajo del conocimiento como ellos lo llaman para referirse, en este caso, al director escolar. Las nuevas competencias requeridas se relacionan **con la efectividad de su práctica: en otras palabras, se requiere ser un director escolar eficiente y eficaz, ya que si solo fuera «muy eficiente» sería solo «un buen trabajador a medias».**

Sin embargo, la investigación que se propone adelantar parte, específicamente, del análisis de las dinámicas que se estructuran en torno a la conjunción entre el Director (sujeto organizador y autoridad visible de una institución escolar) y la eficiencia como fin u objetivo último a alcanzar a través del trabajo organizado, ya sea como propuesta individual o, en su defecto, como acción gerencial y liderazgo de grupos de trabajo, ya que como señala Durcker (1967) todo administrador debe actuar con eficiencia para lograr organizaciones eficaces. Es por esta razón, que el presente estudio hace énfasis en el desempeño del director escolar eficiente y el éxito de la organización que conduce.

Otro de los conceptos clave de la investigación es el referido al *Director Escolar*, este tema ha sido amplia y profundamente abordado en los últimos años por su rol estratégico en la coordinación del trabajo educativo, facilitando o inhibiendo los cambios educativos, con multiplicidad de tareas y desafíos (Escamilla, 2006 y Antúnez, 2000).

La gestión escolar es una responsabilidad que compete principalmente al director de la escuela. Por esta razón, el referido profesional debe poseer características personales, laborales, conocimientos y capacidades específicas para gestionar recursos, establecer pautas en la organización

y ejercer un liderazgo encaminado a los fines educativos. La descripción de estos rasgos es lo que la literatura y la norma suelen conceptualizar como perfil del director escolar, que suele ser definido por cada Estado en correspondencia con estándares internacionales y en función de la legislación y el modelo educativo vigente. En el caso de Venezuela, va en concordancia con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Plan de la Patria, la Ley Orgánica de Educación, la Ley de la Función Pública, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente y las distintas Resoluciones que rigen la administración educativa en el país.

Antúnez (2000) se refiere al director escolar como el agente que influye, a través de sus decisiones y formas de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello genera las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos curriculares. El trabajo que realiza la dirección es la imagen de calidad que muestra el establecimiento. Entre tanto, Escamilla (2006) señala que el director es el garante inmediato de administrar la prestación del servicio educativo conforme a las normas y lineamientos del Sistema Educativo. Es la persona designada como la autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela.

Dentro del marco legal del Sistema Educativo Venezolano, la Ley Orgánica de Educación (2009) conceptualiza al director escolar como la autoridad máxima del establecimiento y el responsable de la conducta de la totalidad de las actividades de la institución. Le corresponden funciones de: gobierno, orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión y evaluación pedagógica y administrativa, de representación escolar y de relaciones con la comunidad.

Para el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2018) el director escolar es la máxima autoridad y supervisor nato de la institución. Tiene a su cargo velar porque las actividades del plantel estén orientadas en lograr los objetivos educativos del Estado venezolano. En lo concerniente al régimen interno, es la autoridad superior de la escuela y es el órgano autorizado para representarla ante los distintos entes públicos y privados. Este profesional está facultado para realizar actividades de organización, planificación, coordinación, supervisión, control y evaluación del personal que está bajo su mando y de la comunidad educativa en general. Además, desarrollará iniciativas tendientes al mejoramiento constante del hecho educativo, estimulando la participación de la comunidad y la atención integral del niño, niña y adolescente.

Para el estudioso de la función directiva escolar, López (2013) el director es la máxima autoridad y, además de ejercer las funciones de representación, es la persona que decide los asuntos ordinarios. Su función principal es la de coordinar la tarea de gobierno de todas las personas dentro de la comunidad educativa. El autor agrega, que es muy importante que posea talento constructivo, tenga presente los objetivos del centro educativo y que en la toma de decisiones sea coherente con el ideario de la institución.

En relación con las funciones del director escolar, Álvarez (2010) plantea que estas se han ido ampliando en los últimos años. Actualmente, es difícil definirlas si se tiene en cuenta el contexto político, económico, social que circunda las instituciones en Latinoamérica y, en especial, en Venezuela. Las nuevas funciones directivas se relacionan en: aplicación de las nuevas tecnologías, atención a la diversidad, gestión del personal y las nuevas necesidades de las instituciones, esencialmente, la comunicación y el marketing educativo. El modelo de dirección incluye ahora otras exigencias

sociales, incorpora nuevos roles, habilidades y competencias, tales como: liderazgo pedagógico, evaluación institucional y de los docentes, y, por último, la crisis económica que exige a los directores nuevas adaptaciones.

Por consiguiente, para el ejercicio de la función directiva en Venezuela, es necesario que el director escolar cuente con una serie de habilidades y cualidades personales como: habilidades para tomar decisiones, para supervisar, controlar y despertar el entusiasmo; capacidad de liderazgo; carácter emprendedor y entusiasta; disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes; imaginación, iniciativa e inteligencia; capacidades discursivas orales; disposición para trabajar en forma intensa y en largas jornadas; habilidad para apreciar oportunidades; comprensión de los demás (empatía); trabajo en equipo; objetividad; habilidad para mantenerse firme; capacidad para adaptarse a los cambios y deseo de superación.

Habilidades y Estilos divergentes del Director Escolar

La complejidad que viven actualmente las instituciones de Educación Media General en Venezuela, hacen necesario que el director posea cualidades administrativas, psicológicas y sociales. En consecuencia, se pudieran dilucidar en el estudio, genialidades en la manera eficaz de enfrentar los retos y resolver las necesidades educativas y sociales del entorno.

En consecuencia, un director escolar Eficiente es capaz de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las respuestas a las necesidades educativas. En el contexto actual, las competencias de los directores abarcan aspectos *técnicos, jurídicos y de recursos humanos* que no están incorporados en la formación inicial docente. Lógicamente, ser competente en el campo profesional consiste en saber resolver problemas y situaciones del trabajo de forma independiente. No basta con los conocimientos aprendidos en la universidad, es necesario contar con habilidades, conocimientos y aptitudes que permitan desempeñar las tareas propias del director escolar. Según Álvarez (2010) estas habilidades son las siguientes:

Capacidad de adaptación al cambio: esta es la competencia fundamental para hacer frente al nuevo modelo de dirección vivido en crisis; la situación coyuntural que vive el país permite sacar partido al esfuerzo y sobre todo enseña al director escolar a reinventarse continuamente. **La eficiencia en el uso de los recursos:** relacionado con el punto anterior, cobra fuerza la dirección eficaz de los recursos, tanto materiales como humanos, y tanto si se han visto mermados como incrementados, además, resulta necesario contemplar la búsqueda de nuevos recursos. **Liderazgo:** los directores deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la enseñanza. Por eso, en este momento crítico que vive el país es fundamental que el director escolar comparta la visión con la comunidad educativa, se oriente hacia objetivos concretos y le dé sentido a las funciones y actividades de cada miembro del equipo directivo. **Resolución de conflictos:** en el contexto educativo resulta fundamental ser capaz de solucionar los conflictos o por los menos, ofrecer las herramientas que faciliten su resolución. Esto permite distinguir directores firmes en sus decisiones, justos y con la capacidad de mediar, tanto en lo interno con la comunidad educativa, como con otras personas y entes oficiales. **Formación de formadores:** un director eficiente, a pesar de las adversidades que encuentre en la institución: desmotivación, apatía, problemas económicos, personales, etc., debe crear el entorno laboral y humano adecuado para el desarrollo de los talentos y la formación constante.

En cuanto los estilos del director escolar, Borrel y Chavarría (2001) construyen diferentes tipologías de estilos directivos, para efectos del presente trabajo se destacan los siguientes: *autocrático* → centralizado en definir metas para el logro de buenos resultados; *laissez-faire* → se caracteriza por la ausencia de dirección, inactividad e inhibición por parte del director para asumir su responsabilidad; *participativo* → fomenta la participación de sus colaboradores, sin embargo, mantiene la decisión sobre la forma y el tiempo; *democrático* → promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones sobre la tarea a realizar, privilegiando el acuerdo de la mayoría; *colaborativo* → incorpora a los diferentes actores educativos de la comunidad escolar en la construcción del proyecto institucional.

Por su parte, Mañu (1999) enuncia cuatro cualidades básicas de un directivo escolar a saber: a.- estabilidad emocional (equilibrio interno); b.- Saber pedir consejo; c.- Tener paciencia y constancia; d.- Capacidad de resistencia ante la dificultad (fortaleza). El director escolar tiene un papel de liderazgo y de conciliación que debe ser medido por la claridad y la veracidad en los procesos administrativos, pedagógicos, académicos y comunitarios, dinamizando y ajustándolos a la normativa, canalizando las interacciones y favoreciendo el desarrollo de los procesos para el beneficio del proyecto educativo institucional.

La problemática planteada en la presente investigación, saca a la luz el valor del *liderazgo* ineludible para gestionar las diferentes instituciones educativas. El liderazgo, sin lugar a dudas, se ha convertido en una de las competencias más importantes y estudiadas en las organizaciones tanto en el sector público como privado. Se reconoce como fundamental para lograr una mejor gestión organizacional debido a que es considerado tanto una estrategia como una competencia.

Goleman (2013) señala que hay seis tipos de líderes: *coercitivos*, que exigen el cumplimiento inmediato; *autoritarios*, que movilizan a las personas hacia una visión; de *afiliación*, capaces de crear vínculos emocionales y establecer la armonía; *demócratas*, que construyen consensos mediante la participación; *coach* (*sic*), los que ajustan el paso con el propósito de esperar la excelencia y autodirección; y de *entrenamiento*, que se desarrollan en pro de las personas del futuro. Este autor, afirma que los mejores líderes no conocen un único tipo de liderazgo, pues son expertos en diferentes estilos, llegando a ser flexibles para adaptarlos a lo que exija el entorno. Es decir, la eficiencia plena de un buen líder radica en tener la facultad de pasar de un estilo a otro, en conformidad con las circunstancias.

En relación con los estilos y teorías del liderazgo, siempre se marcarán diferencias importantes en la calidad y los resultados, pues ocasionalmente llega a parecer que dependen de la persona y no de la institución. Si se halla un líder-director capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones, se estará en presencia de un tipo de líder. Si en cambio, el director-líder, tiene problemas para delegar, si no transmite confianza y moviliza a su comunidad, su estilo y tipología será radicalmente distinto.

La Educación Media General en el país establece el último nivel de educación formal al que tiene acceso la mayoría de los jóvenes, por lo que es un asunto necesario suministrarles los conocimientos primordiales para la vida y la subsistencia. En consecuencia, este propósito sólo puede ser alcanzado si los objetivos que apremian los directivos, docentes y administrativos están alineados con la

misión institucional. El liderazgo en los directores escolares, se percibe por la relación que existe entre las prácticas eficientes y el desempeño en las escuelas, fundamentalmente, estas prácticas se observan en la estructura del equipo directivo, en el desarrollo de planes y programas, en la calidad de los estudiantes y egresados, además de la manera cómo toman decisiones. Para efectos de esta investigación, se han detectado varios tipos de liderazgo efectivo en el informante involucrado:

El primero de ellos es el **liderazgo distribuido (distributed leadership)**: se trata de un nuevo liderazgo, con base moral, centrado en valores que por naturaleza promueve en la socialización y su distribución en el conjunto. Se debe resaltar que el concepto de liderazgo distribuido es realmente nuevo para las reformas educativas. Para Murillo (2006), algunos autores destacados como Graetz, Hartley and Allison, Harris and Chapman, Spillane, Halverson y Diamond y Kets de Vries, sostienen este concepto.

El segundo es el **liderazgo pedagógico**, a pesar de que en la literatura existe una utilización bastante laxa del concepto de liderazgo pedagógico (*instructional leadership*), se puede señalar, en principio, que se refiere a un tipo de liderazgo más enfocado en el currículum y la pedagogía, que en asuntos administrativos. En otras palabras, se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

El tercer tipo es el señalado por Núñez (2002) quien lo denomina **transformacional**: este tipo de liderazgo busca “transfigurar” a la gente y a las organizaciones: cambiar su forma de actuar. Desde este punto de vista, el liderazgo requiere de un reenfoque mental con el fin de lograr una nueva percepción; es un cambio radical orientado a que el comportamiento humano sea congruente con sus creencias y motivar la realización de cambios permanentes. Por su parte Bass (2007) establece cuatro factores preponderantes en el liderazgo transformacional: carisma, consideración individual, estimulación intelectual e inspiración.

El cuarto es el **liderazgo transaccional**: el cual consiste en clarificar los requisitos del trabajo y en premiar por cumplirlos a través de dos elementos: las recompensas contingenciales, con las que se premia el esfuerzo y la dirección (acá, el líder interviene sino se logran los objetivos). Por último, se encuentra lo que Bass denomina como no liderazgo, en el cual el comportamiento del directivo es evitar la toma de decisiones, no se implica y no se define.

El quinto es el **liderazgo global**: pareciera que el director eficiente posee como característica central el liderazgo global, este no es lo mismo, pero puede relacionarse en algún sentido con el **liderazgo estratégico** con fundamentos eficientistas y tecnológicos. Para Bass (2007) un liderazgo estratégico efectivo puede ayudar a las organizaciones a apalear situaciones de turbulencia e incertidumbre, propiciar la necesidad del cambio, establecer políticas de gestión para adquirir e integrar recursos y aumentar la estabilidad.

En el nivel de Educación Media General, la formación de adolescentes y jóvenes, demanda el ejercicio de un liderazgo directivo, ya que este nivel enfrenta la doble misión de preparar para la educación superior y/o para la vida laboral. Los estudios internacionales sobre la eficacia escolar manifiestan que el liderazgo del director es una de las variables que más influye en el éxito escolar. En consecuencia, resulta necesario referirse al concepto de “liderazgo” para comprender la importancia

del mismo en el trabajo que cumple el director escolar en las instituciones educativas, (Parra, 2011, Herrera, 2013 y Freire y Miranda 2014). Ambas nociones y conceptos, deben ser confrontados y delimitados, tal como se propone en los párrafos siguientes.

El Poder de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo

Para Goleman, los directores escolares eficientes demuestran competencias laborales en el trabajo en equipo, liderazgo en la creación de consensos, disposición a empatizar, capacidad de persuasión y fomento de la cooperación para eludir los conflictos. Los directores exitosos, muestran también habilidades para asumir responsabilidades extras y aplican la autogestión, organizan bien el tiempo y los compromisos laborales. Para este autor “los directores tienden a ser muy eficientes en la gestión cuando logran comprender y controlar sus emociones y demostrar empatía por los demás” Goleman (2013:49).

Estudios hechos por este psicólogo, señalan que una persona considerada eficiente, posee más capacidades de la inteligencia emocional en el liderazgo que desempeña. Él plantea cuatro componentes de la inteligencia emocional: la autoconciencia, la autorregulación, la empatía, y la capacidad social. *La autoconciencia*: implica conocer y comprender a profundidad las emociones, los puntos fuertes, débiles, las necesidades y los impulsos de uno mismo. *La autorregulación*: es una especie de conversación interior continuada, es el componente de la inteligencia emocional que libera de la prisión en la que pueden encerrar los propios sentimientos. *La empatía*: implica considerar detenidamente los sentimientos de los subordinados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes. *La capacidad social*: los individuos con capacidad social suelen tener un amplio círculo de conocidos y facilidad para encontrar puntos en común con gente de todo tipo, es decir para lograr una compenetración, por ello, se incluye la motivación como depositaria de la capacidad social. Sin duda, la gente motivada para obtener resultados suele ser optimista, incluso, ante las crisis.

Metodología

La indagación acerca del *Director Escolar Eficiente. El liderazgo en la escuela* se realiza desde el paradigma cualitativo, bajo la perspectiva teórica interpretativa y con abordaje etnográfico. El entorno educativo de esta investigación se circunscribe a un grupo general de directores que cumplen funciones en liceos de gestión nacional, entre los años 2010 y 2019. Para efectos de esta investigación, la autora tomó en cuenta una población de 29 directores de Educación Media General de adscripción pública en un municipio escolar del estado Mérida, y precisó un procedimiento metodológico novedoso para la selección de los *directores eficientes*.

El acercamiento a la *realidad contextual* de los directores de Educación Media General fue situado precisamente, en la acción directiva. Es por esta razón, que la unidad de análisis refirió, precisamente las *cualidades resaltantes* que caracterizan a los directores eficientes. Tales tipologías definen el elemento profesional sobre el cual recae la investigación, para conocer las especificidades en sus prácticas directivas y las perspectivas en relación con lo que piensan, hacen y les motiva.

Es importante señalar, que para la selección de la *muestra* se aplicó la siguiente metodología: en la primera fase, la investigadora sostuvo una entrevista con el Jefe de Supervisión Educativa con

el propósito de identificar según su apreciación los directores más destacados del ámbito estatal de educación. Una vez hecha la entrevista, visitó a los Supervisores (Acompañantes Pedagógicos Territoriales, según la nueva definición normativa), con el propósito de identificar a los directores considerados eficientes. Los resultados fueron tomados como indicios para buscar las coincidencias de ambos funcionarios sobre los directores mencionados. A partir de allí, en una fase consolidada por la primera selección, comenzó el trabajo de investigación.

Por el carácter cualitativo de la metodología de este estudio, la autora implementó la *observación directa*, la *entrevista a profundidad* y *autobiografías* como instrumentos de investigación. Para efectos del presente trabajo, solo fue analizada la entrevista y observaciones al Director Escolar denominado N.- 1, considerado como eficiente en Educación Media General.

Análisis preliminar de los resultados

La investigadora ha explorado con detalle genialidades resaltantes en un Director Escolar de Educación Media General, mediante la recolección profunda de datos en entrevista y notas de campo. Los resultados se estructuraron de la siguiente manera: 1.-) Análisis de los datos referidos a.-) descripción de características personales y profesionales de un director escolar. b.-) categorías y subcategorías que describen las características distintivas del Director Escolar Eficiente. 2.-) Explicación y discusión de hallazgos.

El análisis del conjunto de categorías y subcategorías y la discusión de los hallazgos representan el soporte para el establecimiento de bases teóricas y reflexiones que permiten comprender el problema. A modo de adelanto o avance de investigación, se referirá lo obtenido y analizado en los primeros contactos con el informante denominado Director N.-1. Seguidamente, se describen algunas características personales, académicas y profesionales que permiten definirlo como informante clave.

Descripción de las características personales, académicas y profesionales del Director Escolar N.- 1

El Director Escolar es de sexo masculino, la edad oscila entre 45-48 años, divorciado con tres hijos, tiene su residencia en las adyacencias de la institución. Es Profesor adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Educación desde aproximadamente 20 años, es Licenciado en Física y Licenciado en Ciencias Físico Naturales, sin formación de postgrado. En el ámbito profesional, el Director Escolar N.-1, es profesor de Física desde hace 19 años en un Liceo de Educación Media General y en un Liceo de educación para Adultos, aunado a ello, ha sido docente de Física de cuarto y quinto año de bachillerato por 10 años continuos, ha ocupado importantes cargos administrativos en Zona Educativa y otras instituciones gubernamentales, ha recorrido las distintas coordinaciones de una institución de secundaria: Coordinación Pedagógica de 5to año, Coordinación de Evaluación, Subdirección Académica y Administrativa y, finalmente, por tres años consecutivos ha sido Director Encargado de una emblemática institución del estado.

Las categorías halladas son consecuencia de las dimensiones formuladas en la entrevista y la observación, al mismo tiempo se configuró por el significado encontrado de palabras repetitivas

emitidas por el Director Escolar N.- 1. Es decir, las categorías terminan estructurándose desde dos sentidos: los referentes teóricos/conceptuales, la entrevista y observación al Director.

Categorías y subcategorías que describen las características distintivas de los directores eficientes.

A continuación, se presenta un conjunto de categorías que aparecen en las distintas modalidades de recolección de la información, algunas de las cuales han sido empleadas con un primer informante de manera profunda y bajo el esquema de muestra teórica.

Categoría I: Actuaciones de los docentes con función directiva. La actuación involucra el trabajo, desempeño, intervenciones observables, aquellas que defiende, informa o notifica. Además, la actuación implica: actividades, gestiones y trámites, planificaciones internas y externas, e intervenciones públicas. Un ejemplo de ello, se ve representado en el siguiente fragmento: *“El director se muestra muy seguro en la manera cómo conversa con el equipo de profesores, la supervisora y otros miembros de la comunidad presentes en la reunión. Utiliza un buen tono de voz, y lenguaje gestual y corporal” (Dir01obser.)*

Subcategoría: Actividades y tareas. Las actividades y tareas, entendidas como las acciones relevantes, habituales que los docentes con función directiva suelen llevar a cabo frecuentemente. No debe entenderse que las actividades y tareas identificadas sean las únicas realizadas, sino que para efectos de la presente investigación resultaron las de mayor interés. En tal sentido, informo: *“Planificamos, coordinamos, dirigimos y controlamos las actividades académicas y administrativas siempre y en conjunto con la supervisora. Ella puede corroborar lo que estoy diciendo, controlamos y evaluamos todas las actividades que se crean” (Dir01Entr)*.

Subcategoría gestiones y trámites

Subcategoría gestiones: la capacidad de diálogo del director permite ver su eficiencia logrando lo que se propone, socializa las necesidades con todos los actores educativos, esto último ha permitido mejorar la alimentación del comedor, ya que con la situación actual solo proveen de pasta, arroz, caraotas, y algunas veces proteínas. Así se observa en la entrevista: *“...hay que socializar con ellos la necesidad que tenemos de hortalizas y vegetales” (Dir01Entr)*.

Un aspecto muy importante hallado de eficiencia directiva es gestionar en esta situación tan difícil. Ante las renunciadas y abandonos de cargos docentes en áreas críticas, él expone todas las gestiones hechas tanto en Zona Educativa como dentro del plantel para solventar de cierta manera: *“...en este momento no tengo docentes de inglés, una de ellas renunció, lo que hicimos fue pedirle ayuda a los docentes de los grupos de Creación y Recreación con una profe de inglés que se fue...” (Dir01Entr)*.

Subcategoría intervenciones públicas

El director investigado muestra su eficiencia al hacer enlace con los organismos oficiales para recuperar un poco la planta física de la institución, ya que era esta es la principal necesidad: *“...pudimos hacer contacto con todas las empresas gubernamentales que nos apoyaron para recuperar un poco la planta física” (Dir01Entr)*.

Subcategoría planificaciones internas y externas: planifica en consenso con su equipo de subdirectores y la Acompañante Pedagógico; elige la mejor propuesta, evalúa constantemente y, cuando hay algún retraso, se planea su entrega, al menos, de manera extemporánea.

En otro orden de ideas, el director presenta características de gestor, pues resalta que conversar con las personas indicadas le ha permitido resolver problemas. La conversación con personas clave de los organismos oficiales, generaron las ayudas y el apoyo en la reparación del Liceo: *"...he tenido la certeza de conversar con las personas indicadas, traerlos a la institución, traerlos al liceo, vamos al liceo, mira cómo está el liceo"*(Dir01Entr). Además de conversar directamente con las personas indicadas, el director utiliza las redes sociales como mecanismo inmediato para monitorear las solicitudes hechas. De manera jocosa, dijo que sentado en su escritorio enviaba insistentemente *twitts* a los organismos para acelerar la ayuda. Es decir, que la constancia, y la insistencia son aspectos cruciales en su gestión. Así se observa en el siguiente fragmento: *"yo, yo sentaito aquí en esta oficina verdad? Me cansé te enviar una cantidad de twitter a FEDE, a Presidencia, al Ministerio de Educación"*(Dir01Ent).

Categoría II: Sentimientos, emociones y actitudes del director en su rol

Subcategoría sentimientos expresados desde la experiencia de trabajo del director: El director muestra eficiencia al mostrarse orgulloso y satisfecho por lo que hace: *"El orgullo y la satisfacción que siente proviene del honor que representa para él ser el director de una de las instituciones emblemáticas del estado y el país"*(Dir01Entr).

Subcategoría emociones: invita a los docentes a cambiar la actitud para mejorar la actual crisis y ayudar a los jóvenes que tanto lo necesitan: *"La actitud que demuestra es contagiosa pues con su ejemplo de positivismo y optimismo reconoce que vendrán tiempos mejores para la educación"*(Dir01Entr).

Subcategoría: actitudes y valores

Subcategoría motivación: el director investigado se percibe motivado en su trabajo y esto permite irradiar en los demás su energía, sus deseos de ver todo en buen estado: *"...pero si uno le cambia un poquito la cara a la situación, pues creo por dentro todo puede todo puede ayudar no?, por lo menos hay algo motivacional"*(Dir01Entr).

Subcategoría compromiso: se visualizó en el director la preocupación sobre el compromiso de los docentes. En la entrevista indicó: *"me preocupa la situación de los estudiantes, ellos asisten a clase y los docentes no asisten, no tienen compromiso con ellos. No puede ser, es injusto. Por eso es que el compromiso que siento es mayor, lucharé por motivar a los profesores para que cumplan"* (Dir01Entr).

Subcategoría inteligencia emocional: el Director Escolar Eficiente según, la entrevista y observaciones pareciera poseer características de la inteligencia emocional, pues hace referencia en reiteradas oportunidades a que en este momento coyuntural las planificaciones y actividades no se llevan a cabo como se habían previsto, por tanto, hay que mantener la calma: *"...claro, eso es lo que uno dice, a veces le cambian el guacho de una hora para otra entiende? unos días la balanza va a inclinarse más a la izquierda, otros días va más a la derecha, otro día va a estar completamente en equilibrio pero así se maneja el día a día de un director"*(Dir01Entr).

Subcategoría reflexiona: se observa que la amplia experiencia que posee el director investigado le permite hacer ciertas reflexiones durante la entrevista. Él deja ver su preocupación por la situación actual y reflexiona diciendo: “...*nosotros observamos que docentes que viven muy cerca de la institución llegan tarde o no vienen*”.(Dir01Entr).

Subcategoría humanismo: muestra cualidades humanistas, pues reconoce la importancia de los aspectos formales de la administración, sin embargo, considera que en la situación en la que se encuentra el país hay que actuar de otra forma: “*La otra parte, desde el punto de vista administrativo, puehemos sido más humanos que administradores de la educación...*”(Dir01Entr).

Subcategoría empatía: el director muestra su eficiencia con el trato que tiene con los estudiantes, al tratar de empatizar con ellos: “*me hace falta el saber si un estudiante en el aula de clase se siente bien, si comió, si no comió, cómo está su casa, cómo está su familia*”(Dir01Entr).

Subcategoría preocupación por el personal: hace evidente la preocupación que siente por lo que le está sucediendo a su alrededor y en especial por su personal: “...*nos preocupa como directivos del plantel, ¿qué está pasándole al docente? ellos están haciendo cualquier cosa para ayudarse, ¿no me alcanza, ¿no me alcanza, estoy buscando otras opciones, mayor dividendo económico y dentro de estas decisiones es buscar otras opciones para poder sustentarse ve?. me preocupa, esto es lo que me preocupa*”(Dir01Entr).

Subcategoría responsable en su gestión: un aspecto muy valioso que se halló es la gran responsabilidad que siente este director, alegando que sus estudiantes son lo más valioso e importante que tiene: “...*Mira, por un lado me mantiene la responsabilidad que tengo para una matrícula de 668 estudiantes, si?, creo que tengo una responsabilidad con ellos, tengo una responsabilidad conmigo mismo*”(Dir01Entr).

Categoría III: Formas de comunicación e interacción

Subcategoría conversaciones orales e informales: comunicación efectiva, interacción social, persuasión; así como competencias sociales que están relacionadas con el liderazgo, apoyándose en la interacción social y su habilidad como comunicador efectivo. El director llega a afirmar que es necesario: “*conversar con ellos para ver qué le está sucediendo, por lo menos de manera oral nos expliquen qué le está ocurriendo...*” (DIR01Entr).

Conversatorios: el director llama a conversatorios, hace énfasis en que si los trabajadores tienen problemas personales entre sí, los mismos no deben influir en el desarrollo de las actividades, recuerda que dentro de la institución son funcionarios públicos y así tienen que tratarse. Esto hace ver que el director a través de la conversación efectiva actúa como mediador y ayuda a solucionar los conflictos internos. Esto se logra apreciar en el siguiente fragmento: “*se deben separar los que se llaman conflictos personales de los conflictos laborales verdad? a lo interno somos funcionarios públicos que tenemos que aprender a canalizar los problemas ve?... y lo primero es conversando con ellos, un conversatorio es lo más importante y ser sincero, ser transparente...*”(Dir01Entr).

Subcategoría interacción social: se observó la capacidad del director para interactuar con los miembros de la comunidad educativa, su equilibrio emocional permite conversar con el personal de

una manera tranquila, relajada, con la mirada fija al otro, con respeto y autoridad. Así se observa en el siguiente fragmento: *“siempre trato de hablar muy pausadamente para que me entiendan, trato de ser claro, preciso y conciso, evito los regañones, prefiero hablar suave pero con contundencia en las palabras”*(Dir01Entr).

Subcategoría comunicación asertiva con la Acompañante Pedagógica: con la presencia de la Acompañante Pedagógico en la entrevista, se logró apreciar un poco más la comunicación efectiva que hay en ellos, la manera como la Supervisora mantiene informado al director de las tareas y actividades que se asignan diariamente. Aunado a la buena comunicación, hay empatía entre ellos logrando resolver los malos entendidos y situaciones tensas propias de las responsabilidades directivas: *“siempre una llamada telefónica a cualquier hora y la Profesora Alenis me responde y de igual manera ella para mí oye Caraballo no haga esto, hágalo así...”*(Dir01Entr).

Subcategoría comunicación efectiva con los estudiantes: demuestra tener buena comunicación con los estudiantes, esto hace que el liderazgo que posee sea eficiente y goce del respaldo: *“...la comunicación con los alumnos es buena, en estos momentos tenemos los tres voceros institucionales el contralor, el activista y el integrador. Están siempre en contacto conmigo y yo con ellos”...*(Dir01Entr).

Subcategoría comunicación efectiva con el personal: en cuanto al equipo docente, administrativo y obrero, se reúnen mensualmente o cada dos meses con los subdirectores: el Subdirector Académico, se reúne con los docentes cada ocho días y el Administrativo, conversa todo el tiempo con el personal obrero: *“...por lo general, ahorita nos estamos reuniendo verdad? Cada mes, cada mes, y con el personal docente cada mes y medio, cada dos meses”*(Dir01Entr).

Subcategoría mecanismos formales de comunicación escritas: el director exhibe su eficiencia conversando siempre. Sin embargo, una vez agotados los canales orales, procede con la amonestación escrita, allí surgen los mayores inconvenientes con el personal. La eficiencia del director recae en la conversación previa a la amonestación, allí indaga para saber qué está sucediendo. En esta conversación, deja ver primero que es un derecho del trabajador discutir asertivamente el caso para solucionarlo antes que se convierta en un problema mayor, de no lograr acuerdos, se actúa apegado a la Ley: *“...se le entrega una amonestación escrita, y si es mucho las consecuencias, su ausencia este... continúa a los actos escolares si... ya no se puede hacer nada, si continúan las faltas pues”*(Dir01Entr).

Subcategoría persuasión: muestra capacidad para convencer a los demás y lograr los objetivos planteados para la escuela. Las habilidades halladas en el directivo coinciden con las de tipo social; estas son destrezas específicas que se necesitan para llevar a cabo una actividad interpersonal de manera competente, se observó que la persuasión que ejerce el director sobre los integrantes de la comunidad educativa genera mejoras en el liceo: *“...En otro caso me reuní con los profes de biología y química, les manifesté la necesidad institucional y me dijeron que si, que no hay problema, para que apoyaran en el caso del reposo de la Profesora Ruth que dio a luz, pero a veces es el burocratismo en Zona que no resuelven”*(Dir01Entr).

Subcategoría generación de compromiso: el director busca la participación comunitaria y se apoya en la capacidad para comunicarse eficazmente e influir positivamente en los demás.

Subcategoría trabajo en equipo: se valora el trabajo en equipo, la solidaridad y armonía de subdirectores y coordinadores. Particularmente, cuando se refiere al trabajo lo denomina siempre en tercera persona: *“por lo general el trabajo siempre se hace en equipo, nada de protagonismos individuales. Considero que la gestión del equipo que me acompaña es porque todo lo que hacemos es pensado y discutido por todos, por ejemplo ,se elabora la organización y se socializa con el subdirector académico, y con él afinamos los últimos detalles”(Dir01Entr).*

Conclusiones

Esta investigación se propuso explorar las particularidades de un director escolar reconocido como diferente y destacado en el entorno educativo. Para lograr el objetivo, se indagó acerca de su vida laboral, tomando en cuenta el rol que desempeña y su experiencia, aquello que valora, la relación con otros miembros de la comunidad escolar (docentes, estudiantes, padres, representantes, obreros y empleados); lo que guía su desempeño en el trabajo, lo que le impulsa a actuar, sus satisfacciones y motivaciones, además de categorizar los aspectos positivos y exitosos de la gestión que lleva a cabo, por último, se trató de definir el centro de la vida laboral del director escolar seleccionado, mostrando sus cualidades como líder eficiente.

Para efectos de este artículo, solo se analizó la entrevista abierta y algunas observaciones hechas y registradas en el diario de campo. Se hallaron categorías y subcategorías relacionadas con el desempeño y perfil del director escolar: *psicológicas-mentales, sociales-interpersonales y de índole administrativo*. Especialmente, en el Director Escolar N.- 1, fueron encontradas características de eficiencia de tipo social: estas son tipologías requeridas para realizar una actividad interpersonal. La investigadora observó la capacidad de persuasión que ejerce el director sobre los integrantes de la comunidad educativa para el cumplimiento de objetivos. Es significativo resaltar que el director enfoca su gestión en la participación comunitaria y la comunicación asertiva con los demás. Conjuntamente, en el director se evidencia liderazgo, específicamente, como gestor de recursos humanos y materiales; es transcendental reconocer, en este docente con función directiva, la tranquilidad y el optimismo que transmite en estos momentos de crisis.

Por otra parte, fueron halladas características de eficiencia en cuanto a la dimensión psicológica, específicamente, en el equilibrio emocional del director: la satisfacción personal por lo que hace y la motivación que lo mantiene fuerte en el cargo. En el Director Escolar, hay particularidades resaltantes que pudieran indicar liderazgo con inteligencia emocional, distribuido, carismático y, por último, liderazgo político.

Sumado a los atributos anteriores, fueron halladas características de eficiencia en el director en relación con las actividades, trámites, planificaciones internas y externas, e intervenciones públicas que realiza diariamente. El liderazgo político le ha permitido crear alianzas estratégicas, vinculaciones con el gobierno nacional y regional en la obtención de recursos materiales para la institución. Otro aspecto importante descubierto, es la anticipación en los problemas y la intervención rápida en la solución de los mismos, además de ello, la creación de planes estratégicos para solventar situaciones críticas. Un aspecto resaltante de eficiencia, es la adecuada organización escolar de los integrantes de la institución, además de todo lo mencionado, es evidente en el director escolar indagado, la construcción de un clima de colaboración, respeto y motivación en el marco de una adecuada

administración del tiempo. Destaca también, el conocimiento de los marcos curriculares, los procesos de enseñanza y evaluación para ofrecer acompañamiento pedagógico a los docentes con su equipo de subdirectores. Es importante destacar, que la relación armónica con la Acompañante Pedagógico le permite asesorarse diariamente, disminuyendo la incertidumbre.

El director N.-1 no tiene formación en gerencia educativa, pero supera la concepción meritocrática y funcionalista del perfil del director escolar. Este profesional señala abiertamente que: “*no importa la preparación académica en Gerencia o Administración Educativa para liderar equipos de trabajo*” (Entrdir01). Se mantiene firme y seguro de sus cualidades personales como vocación de servicio, motivación, satisfacción por lo que hace, entrega abnegada al trabajo, experiencia docente y liderazgo político. Es claro, que el análisis de la entrevista ubicó características de eficiencia en el ser y el hacer mediante la definición de acciones que apoyan la formación integral de los estudiantes y del personal, en el marco de la resolución de problemas del contexto crítico y con base en el trabajo colaborativo.

No se puede aseverar que las características identificadas en la evidencia empírica sean los elementos medulares de una gestión directiva eficiente, pero sí reúnen un marco de referencia que combina elementos de liderazgo y eficiencia. Se suma a lo anteriormente expuesto, la capacidad del director N.-1 para generar empatía al interior de la institución, su sensibilidad para percibir y atender los sucesos que se presentan; las relaciones interpersonales neutras, pero contundentes; ser motivador genuino; desarrollar el liderazgo en los otros; crear ambientes en los cuales toda la comunidad escolar se sienta escuchada e incluida.

Para finalizar, se exponen las limitaciones del estudio: acotación a un solo caso, empleo de 02 instrumentos, entrevista abierta y observación, obviando la autobiografía aun cuando se consideró en la metodología. Con base en lo mencionado, se identifican aún vacíos investigativos que pudieran ser mirados a posteriori, por ejemplo, indagar en docentes, estudiantes, padres y representantes y la comunidad educativa en general, emplear otros medios e instrumentos para la recogida de información (curriculum vitae e incluso la triangulación de información), a fin de explorar la vida laboral de ese director, tomando en cuenta el rol que desempeña y la experiencia desarrollada.

Referencias

- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid, España: Wolters Klumers.
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona, España: ICE/Horsori.
- Borrell, E. y Chavarría, X. (2001). *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de los centros docentes*. Barcelona, España: Cisspraxis, S.A.
- Bass, B. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 33-52. Recuperado de <https://www.craig.csufresno.edu/ijb/Volumes/Volume%2012/V121->
- Bolívar, A. (2010). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga, España: Aljibe.

- Bouza, A. (2000). **Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector educativo.** *Revista Cubana de Educación*, 26(1), pp. 50–56. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000
- Cano, E. (1998). **Evaluación de la Calidad Educativa.** Madrid, España: La Muralla.
- Castilloveitía, A. (2017). **Las Destrezas de Comunicación del Director Escolar y el Manejo de Conflicto en Puerto Rico.** *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(3), 113-128. Recuperado de <https://drevistas.uam.es/index.php/preice/articledito>
- Cavalcante, J. (2004). **Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía- Brasil) (Tesis doctoral).** Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Contreras, A. (2015). **La función directiva escolar: Necesidades formativas y orientaciones curriculares para una propuesta de formación (Tesis doctoral).** Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Directores excelentes, (2016). **Liderazgo Directivo y Calidad de la Educación en Chile CEPPE.** Recuperado de http://www.educacion2020.cl/sites/default/files/directores_excelencia_0.pdf
- Durcker, P. (1967). **El ejecutivo eficaz.** Argentina: Debolsillo.
- Egido, I. (2006). **El director escolar. Modelos teóricos, modelos políticos.** *Revista de la Asociación de Inspectores de la Educación de España*, (4). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28144569_El_director_escolar_modelos_teoricos
- Escamilla, S. (2006). **El Director Escolar. Necesidades de Formación para un Desempeño Profesional (Tesis doctoral).** Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf>
- Evans, E. (2015). **Interacción entre Inteligencia Emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas de primaria y secundaria (Tesis doctoral).** Universidad de Valencia, Valencia, España. Recuperado de <http://roderic.uv.es/handle/10550/43891>
- Freire, S y Miranda, A. (2014). **El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico.** Lima, Perú: GRADE.
- Goleman, D. (2013). **Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional.** Barcelona, España: Melvin C.A.
- Herrera, M. (2013). **Gerencia escolar y calidad de la educación.** UCAB. EDUCACIÓN CERPE. Recuperado de <http://www.cerpe.org.ve/tl.../4%20-%20Gerencia>
- Ley Orgánica de Educación. (2009). **Gaceta Oficial N° 5.929** Extraordinaria, de fecha 15 de agosto de 2009. Caracas, Venezuela.
- López, R. (2013). **Manual del supervisor, director y docente: para el subsistema de Educación Básica inicial, primaria, media general y técnica.** Caracas, Venezuela: Torino.

- Larraguivel, D., Pascual, J., Zenteno, D. y Guarda, F. (2016). **Liderazgo Escolar en Tiempos de Crisis**. El Caso de dos Liceos del Centro sur de Chile después del 27F. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(2), 45-62. doi:10.15366/reice2016.14.2.003
- Mallo, C. y Merlo, J. (1995). **Control de gestión y control presupuestario**. Madrid, España: McGraw-Hill
- Mañú, J. (1999). **Equipos directivos para centros educativos de calidad**. Madrid, España: RIALP.
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-10. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140402.pdf>
- Morales, E. (2008). **Gerencia participativa del director y desempeño laboral del docente en las instituciones de educación**. URBE. Recuperado de <https://es.slideshare.net/.../reflexiones-de-neurociencias-y-educacion-drix-morales>
- Murillo, F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>.
- Núñez, R. (2002). **Modelo de gerencia educativa bajo un enfoque de liderazgo compartido para mejorar la estructura organizacional en escuelas básicas (Tesis de doctorado)**. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto, Venezuela.
- Parra, R. (2011). Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral de los Docentes. *Revista científica digital del Centro de Estudio Gerenciales*, (2), 54-72. Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20\(542\)%20Parra%](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20(542)%20Parra%20)
- Rodríguez, N. y Meza, M. (2006). La Dirección Escolar en Venezuela. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 137-157. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/10098/10208>
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). **Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo**. Espacios, 39(06), 1-15. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/>
- Teixidó, S. (1996). **Organización y dirección. Conceptualización y establecimiento de relaciones entre ambos términos**. I Jornada Andaluzas sobre Organización y Dirección de Centros Educativos. En: GROC-Universidad de Girona, España. Recuperado de http://www.joanteixido.org/doc/org-educat/organizacion_y_direccion.pdf
- Villarroel, D. y Gairín, J. (2014). Elaboración del perfil de las competencias del director escolar en contextos vulnerables. *Visiones de la Educación*, 19, 9-21. Recuperado de <https://http://edo.uab.cat/es/biblio?f%5Bauthor%5D=259>