

LA EFICIENCIA DEL DIRECTOR ESCOLAR

THE EFFICIENCY OF THE SCHOOL DIRECTOR

Sorange Camacho R

<https://orcid.org/0000-0002-1972-0329>

sorangelrocio@gmail.com

Escuela Técnica Industrial "Manuel A. Pulido M"

Mérida edo. Mérida

Aníbal León S

<https://orcid.org/0000-0002-2333-9870>

anleonsalmorro@gmail.com

Universidad de Los Andes

Recepción: 11-05-2023

Aceptación: 07-06-2023

RESUMEN

El propósito de esta investigación, consistió en estudiar las particularidades de un grupo de cinco directores escolares de educación media general, reconocidos como destacados en sus entornos educativos. La indagación se realizó desde el paradigma cualitativo, bajo la perspectiva teórica interpretativa y con abordaje etnográfico. Para los instrumentos de recolección de datos, se consideraron la entrevista abierta, la autobiografía, la observación directa y la historia de vida. Los principales hallazgos que definen a los directores escolares como eficientes giran en torno a elementos psicológicos, sociales y de liderazgo. Una de las principales conclusiones radica en que la eficiencia la proporciona ese conjunto de habilidades psicológicas-sociales entre las que destacan: el autocontrol, el entusiasmo, la autoestima, la empatía, la capacidad para motivarse a sí mismo, la adaptabilidad, la capacidad de resolver los problemas y la flexibilidad para enfrentarlos diariamente, el liderazgo, la persuasión, la comunicación apropiada con la comunidad educativa, y los entes gubernamentales, para que comprendan los proyectos, la visión y misión de la institución.

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

SUMMARY

The purpose of this research was to study the particularities of a group of five school directors of general secondary education, from a school municipality in Mérida-Venezuela recognized as outstanding in their educational environments. The inquiry was carried out from the qualitative paradigm, under the interpretative theoretical perspective and with an ethnographic approach. For the data collection instruments, the open interview, autobiography, direct observation and life history were considered. The main findings that define school principals as efficient revolve around psychological, social, and leadership elements. One of the main conclusions is that efficiency is provided by this set of psychological-social skills, among which: self-control, enthusiasm, self-esteem, empathy, the ability to motivate oneself, adaptability, the ability to solve problems and the flexibility to face them on a daily basis, leadership, persuasion, appropriate communication with the

educational community, and government entities, so that they understand the projects, vision, and mission of the institution

Keywords: School director, quality, efficiency, leadership and emotional intelligence.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación trata sobre la vida y los momentos importantes de los directores escolares reconocidos como distintos, destacados y fuera de lo ordinario, en relación a las funciones que cumplen. Es una exploración de la situación laboral a veces satisfactoria, diferenciada, angustiada y en ocasiones frustrante de los directores de escuela, quienes por variadas razones han sido apreciados por sus superiores como destacados.

En este sentido, ser diferente es siempre difícil e incómodo de definir, sobre todo cuando eso implica establecer un vínculo de comparación con otros sin disponer de suficientes datos empíricos confiables, y apoyarse en un tipo de juicio subjetivo de los superiores y supervisores; particularmente ocurre cuando a éstos se les hace la solicitud de nombrar directores sobresalientes en su sector o municipio escolar. De hecho, no se dispone de datos confiables que a priori sirvan para identificar a los directores que hacen la diferencia, que tienen la potencialidad para hacer contribuciones destacadas en la escuela en relación con el personal, los estudiantes y la comunidad educativa en general.

Lo que se puede constatar, ciertamente, es que cuando se le solicita a un supervisor que nombre a un director, que, de acuerdo con su opinión, por lo que conoce, ha oído y visto, sea alguien diferente y destacado, este siempre propende a recomendar para el cargo a la persona que realiza acciones eficientes en la escuela y su entorno, gestiones que son diferentes y que sobresalen. Estas circunstancias especiales y la posibilidad de hallar directivos con características y vidas laborales distintas, es lo que ha motivado esta investigación.

Al respecto, surgen inquietudes sobre la vida y experiencia de los informantes sugeridos como directores escolares eficientes, interesa conocer lo que valoran, sus relaciones con la gente que les rodea: docentes, alumnos, personal de mantenimiento, secretarías, padres y representantes, colegas directores, supervisores. También es importante descubrir qué los guía en el trabajo, las condiciones que los impulsan a actuar, sus frustraciones, disgustos, lo que les agrada de su trabajo, lo que les hace sentir satisfechos y contentos con su labor cotidiana. Es igualmente valioso saber dónde, cuándo y cómo descubrieron sus potencialidades y secretos en la dirección de una escuela, cualesquiera sean las condiciones que enfrenten.

Por los motivos antes mencionados, la investigación concentró sus esfuerzos en dar respuesta a varias interrogantes que giran alrededor de la vida y el desempeño laboral de los directores escolares destacados, por lo cual, surgieron las siguientes preguntas: ¿Qué rasgos definen la vida laboral de un grupo de directores escolares eficientes? ¿En qué consiste la vida de un director escolar destacado? ¿Qué valoran los directores escolares eficientes? En consecuencia, se planteó como objetivo central estudiar las particularidades de un grupo de directores escolares reconocidos como destacados y eficientes en sus ambientes pedagógicos, según la apreciación de sus superiores y supervisores.

Por consiguiente, un estudio de este tenor, tiene clara justificación, sobre todo, si se enmarca en la realidad educativa nacional venezolana, dado que la diversificación de acciones en torno a las

autoridades visibles de las escuelas, condiciona su desempeño, pues, éstas se vinculan de manera más asidua con problemáticas no tan comunes y afines a su formación. Se trató de observar en medio de esta vorágine de cambios, cómo el director escolar procura mantener y sostener una serie de actividades vertebradas de manera distinta, con eficiencia y calidad educativa.

Por otra parte, la presente investigación se justifica en tanto que, se consideró necesaria la determinación de ese funcionamiento eficaz de la figura del director en un municipio escolar, a sabiendas de que esa no es la condición normal de desempeño. En otras palabras, se procura justificar la investigación al observar de manera cuidadosa, como se da la imbricación entre cualidades resaltantes que apuntan a la eficiencia en medio de condiciones críticas para la enseñanza. Con ello, se podría estar trabajando en función de líneas novedosas de investigación absolutamente necesarias en este momento de crisis, pero también de cambios paradigmáticos.

Desde el punto de vista social, contribuye en dar significado al rol que cumple el director en este momento coyuntural, la valoración que conciben los superiores inmediatos del trabajo y la comunidad educativa, sumado a ello, la propia valoración que hace de sí mismo. Por lo tanto, esta investigación contribuye en el reconocimiento de la labor que forja un grupo de directores considerados distintos y sobresalientes.

II. PRINCIPALES BASES CONCEPTUALES Y TEÓRICAS

En las líneas subsiguientes se muestran indagaciones que guardan amplia relación con este trabajo, referidos a la calidad educativa (eficiencia), al liderazgo y la inteligencia emocional.

La calidad educativa se inscribe en la excelencia por tal motivo, la eficiencia de los directores escolares se conoce por el nivel de aprendizaje de los estudiantes. De esta manera, se halló una propuesta hecha por un grupo de docentes chilenos denominada Directores Excelentes (2016). Esta consistió en estudiar a algunas instituciones chilenas que mostraron que los estudiantes de establecimientos con equipos directivos de alto liderazgo, obtienen mejores aprendizajes. Aunado a ello, se verificó que el liderazgo directivo es la segunda variable más notable al momento de elevar la calidad de los aprendizajes y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables. Las conclusiones principales registran que los directores eficientes se apoyan en los equipos directivos para hacer el trabajo.

En otro orden de ideas, en Buenos Aires, Argentina, Santangelo (2018) se propuso investigar la relación entre el liderazgo y la motivación de los empleados de una empresa, a partir de la vinculación entre motivación laboral y estilos de liderazgo. Dicha investigación, buscó demostrar si los empleados más motivados originaban resultados favorables para la organización, al promover la eficiencia laboral. Enmarcado dentro de la metodología cuantitativa, incluyó como instrumentos el cuestionario y la encuesta, elaborados de tal modo que las respuestas sirvieran para demostrar vínculos entre estilos de liderazgo, motivación de los empleados y eficiencia en el trabajo. Los resultados detallan que existe un estilo de liderazgo que tiene correlación positiva con la motivación; indican, además, que el salario es por sí mismo necesario, pero no suficiente para motivar, pues los empleados requieren de otras condiciones para sentirse estimulados. Entre las conclusiones determinaron que las variaciones tecnológicas y las situaciones críticas fuerzan a los empleados a aprender, adaptarse y a cambiar su mentalidad para subsistir.

Por otra parte, dentro del conjunto de competencias de eficiencia que señalan las investigaciones hasta ahora descritas, se encontró un trabajo hecho en Perú por Evans (2015). La investigadora se planteó estudiar el liderazgo en los directivos de instituciones educativas, así como la inteligencia emocional y la interacción entre ambos en tiempos de crisis. Se ubica en el campo de la investigación cuanti-cualitativa, realizada en instituciones de educación primaria y secundaria. Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron la encuesta sociodemográfica y varios cuestionarios sobre el estilo de liderazgo y la inteligencia emocional para docentes y directivos. Evans concluye que, si se pretende cambiar y mejorar la realidad de las instituciones educativas, es vital que los directivos cuenten con liderazgo transformacional y con inteligencia emocional alta, ya que estos demuestran mayor seguridad, más entusiasmo, eficiencia y compromiso con su trabajo si poseen estas cualidades.

Para finalizar, puede decirse que las investigaciones consultadas muestran resultados referidos a la calidad educativa que tanto defienden los organismos internacionales, indagaciones referidas al liderazgo, como la principal capacidad que posee un director, especialmente en educación media general, e investigaciones relacionadas con el liderazgo y la inteligencia emocional; tales referentes insisten en que un director, con esas características, es más eficiente en la canalización de emociones propias y ajenas.

En lo que corresponde a los conceptos fundamentales de la investigación, éstos giran en torno a tres conceptos clave: el primero de ellos corresponde a la calidad educativa (eficiencia), el segundo concepto corresponde al liderazgo y, por último, a la inteligencia emocional (IE).

2.1 LA CALIDAD COMO ELEMENTO DISTINTIVO EN LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR

Efectivamente, hablar de calidad implica considerar tres componentes fundamentales que deben observarse. Estos tres indicadores de calidad son eficacia, eficiencia y efectividad.

En tal sentido, en el nivel de educación media general, la eficiencia puede ser entendida como la “buena práctica”; hacer lo correcto (Villarreal, 2005, p. 343) la eficacia y la eficiencia representan criterios de desempeño, cuya complementariedad posibilita la obtención de niveles de excelencia en los procesos administrativos.

En palabras de Drucker (1972), 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 en cómo se hacen las cosas. Para Rojas et al. (2018) es el cumplimiento de los objetivos, cuando se da un uso adecuado, racional u óptimo a los recursos.

En relación con la eficacia, Drucker (1972) la define en cómo hacer las cosas de manera correcta; es decir, obrar en las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. Así, la eficacia se logra tal como expone Schmelkes (1996) cuando se alcanzan objetivos relevantes en el tiempo previsto. Además de lo mencionado, este autor manifiesta que la eficacia es la capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno.

Con respecto a la efectividad, Drucker (1972) plantea que se trata de hacer bien aquellas cosas que son correctas; es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver

con qué cosas se hacen y cómo se hacen. La efectividad es el resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidas entre los insumos utilizados (SO/IU).

A partir de todo lo antes señalado, se entiende que las fronteras entre los tres conceptos: eficiencia, eficacia y efectividad, como elementos inherentes a la calidad, pueden ser confusas, sobre todo si se analizan con ligereza. Sin embargo, cada uno tiene criterios que pueden contribuir en la identificación de sus particularidades. La eficiencia, por ejemplo, hace énfasis en los medios, mientras que la eficacia se centra en los resultados y la efectividad en la relación entre objetivos y resultados (previstos e imprevistos).

Además, la eficiencia se enfoca en resolver problemas y la eficacia en alcanzar objetivos; por su parte, la efectividad se inclina por el análisis del grado de cumplimiento de tales objetivos. La eficiencia busca salvaguardar recursos, a diferencia de la eficacia que busca su optimización junto a la efectividad; por otro lado, la eficiencia alude al modo como estos conceptos son empleados. Finalmente, se entiende que la eficiencia se aboca al entrenamiento de los subordinados, en contraste, la eficacia persigue su rapidez y agilidad en las tareas asignadas. Y la efectividad, es más bien, el resultado de su eficiencia y eficacia.

Frente a los cambios en los requerimientos del administrador educativo del siglo XXI, el director escolar tiene una incidencia radicalmente distinta a la del director de otras épocas, sobre todo, en lo relativo a la consecución de resultados de calidad en los estudiantes. En los nuevos tiempos, las competencias del trabajo del director escolar 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” (Drucker, 1972).

Sin embargo, al tomar en cuenta que los directores escolares, en medio de la crisis que vive el país al momento de realizar esta investigación, parecen más impelidos o emplazados a ser eficientes que eficaces, el trabajo pone su interés en la manera en que logran esa eficiencia: la manera en que gestionan la carencia de recursos; el modo cómo resuelven o contribuyen a superar situaciones de carácter social; los ajustes que requieren hacer en las dinámicas y actividades de la escuela frente a las muchas dificultades que confrontan. En síntesis, comprender la manera en que se convierten en directores escolares eficientes. Por tanto, la investigación parte 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 de liderazgo en equipos de trabajo.

2.2 ALGUNAS PRECISIONES EN TORNO AL LIDERAZGO

Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004) definen al liderazgo como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder, y sus seguidores. Además, coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones de parte de los seguidores y en el contexto en el cual ocurre dicho proceso. En este mismo orden, Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente

un proceso atributivo, resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder.

Luego de definir el concepto, también con relación al liderazgo concurren estilos, de manera que se acepta el término “estilo de liderazgo”, como el modo personal de actuación de un líder. El liderazgo se basa en la propia personalidad de cada individuo, en la forma de entender las relaciones en el trabajo, sus valores y principios éticos. De forma complementaria, Goleman (2013a) señala que hay seis tipos de líderes: los coercitivos, que exigen el cumplimiento inmediato; los autoritarios, que movilizan a las personas hacia una visión; los de afiliación, capaces de crear vínculos emocionales y establecer la armonía; los democráticos, que construyen consensos mediante la participación; los coach, que ajustan el paso con el propósito de esperar la excelencia y autodirección; y los de entrenamiento, que se desarrollan en pro de las personas del futuro. Este autor afirma que los mejores líderes no conocen un tipo único de liderazgo, pues son expertos en diferentes estilos, llegando a ser flexibles para adaptarlos de acuerdo con el entorno y las circunstancias.

En este sentido, resulta importante acotar que cuando se integran o combinan los tipos de liderazgo existentes, con sus respectivas habilidades, se hace necesario investigar la manera como el liderazgo se manifiesta. De aquí, surge luego la necesidad de cambio y mejoramiento que se presenta diariamente en el mundo organizacional. En relación con lo anterior, es pertinente indicar que, por ejemplo, Bass y Avolio (1994) encontraron relaciones positivas entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional lo cual los condujo a afirmar que el mejor de los líderes es aquel que utiliza un liderazgo transformacional y transaccional. Un punto importante para destacar es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente correcto o incorrecto, pues es responsabilidad del líder distinguir el estilo apropiado para el ambiente y la toma de decisiones y acciones por realizar.

El gerente y el director, en períodos críticos, sacan a relucir competencias relacionadas con el liderazgo, para de esta manera crear cultura institucional, normas, creencias y, especialmente, nuevos patrones de comportamiento.

2.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Desde hace varios años, en Venezuela se vive una profunda crisis social, económica, política, administrativa y con ello incontables situaciones estresantes como consecuencia devenida de estos problemas. El trabajo desorganizado, las dobles jornadas, los escasos métodos de trabajo, los cargos mal remunerados reflejados en las tablas salariales conducen a trabajar bajo condiciones extremas y estresantes. En la actualidad los directores escolares responden a una multitud de exigencias y tareas, lo que les demanda retos para cumplirlas a cabalidad y de manera eficiente; por tanto, es vital para afrontar y sobrevivir en los escenarios mencionados, el empleo de liderazgo con inteligencia emocional.

El liderazgo es una habilidad necesaria para gestionar las instituciones educativas, convirtiéndose en una de las competencias más importantes y estudiadas en las organizaciones, tanto en el sector público como en el privado. Para Camarero (2015), la complejidad de los centros educacionales, su realidad multicultural, las exigencias cada vez más elevadas sobre los resultados académicos

y la calidad de la educación, hacen ineludible que el director posea atribuciones especiales que lo convierten en el líder de la institución.

El término inteligencia emocional (IE) hace referencia a la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, de motivarse y de hacer un adecuado uso de las emociones, tanto en sí mismos como en las relaciones interpersonales. Con esto se reconoce que, en las competencias para el liderazgo del director, interviene la inteligencia emocional como elemento inherente al éxito en la gestión del líder. Para Goleman (1999), la IE alude a la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, de motivarse y de hacer un uso adecuado de las emociones. Del mismo modo, el término describe aptitudes complementarias, de la inteligencia académica y de las habilidades cognitivas medidas por el coeficiente intelectual (CI).

En este sentido, Salovey y Mayer (1990) propusieron un modelo de la teoría de la inteligencia emocional y la definieron en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizarlos para guiar el pensamiento y la acción. En función de este planteamiento Goleman (1999) retoma la teoría y adapta el modelo a una versión nueva de la vida laboral que incluye cinco aptitudes básicas emocionales y sociales: conocimiento de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Los beneficios de la inteligencia emocional en las organizaciones llevan, en primer lugar, a la expresión y la evaluación de aspectos de la conducta y aspectos emocionales de la cultura del liderazgo. En segundo lugar, comprometerse con este proceso, implicando el establecimiento de hábitos nuevos. Finalmente, cuando estos cambios surgen dentro de la organización, los integrantes están en condiciones de asumir riesgos nuevos.

III. METODOLOGÍA

Para encontrar las características destacadas en un grupo de directores escolares de educación media general, se empleó el paradigma cualitativo, bajo la perspectiva teórica interpretativa y con abordaje etnográfico como estrategia de indagación. Los participantes en esta investigación se circunscribieron a un grupo de cinco (5) directores seleccionados a priori por su destacado desempeño, pues, realizaron sus funciones desde hace algún tiempo en liceos de gestión nacional, en el período 2010-2020. Para efectos de esta indagación, se tomó en cuenta una población de veintinueve (29) directores de educación media general de gestión pública, de un municipio escolar del estado Mérida-Venezuela, por lo que se precisó un procedimiento metodológico en el que se seleccionó, dentro del grupo identificado, a los “directores eficientes”.

La unidad de análisis en esta investigación, se refirió a las cualidades resaltantes que caracterizan a los directores eficientes. Estas características se definieron como el elemento profesional sobre el cual recayó la investigación, con el fin de conocer las especificidades en sus prácticas directivas y las perspectivas en relación con lo que piensan, hacen y los motiva. Por el carácter cualitativo de la metodología de este estudio, el diseño se apoyó en la observación directa, la entrevista a profundidad, la autobiografía y la historia de vida. Es importante acotar que el análisis de contenido en esta investigación se hizo de manera manual, siguiendo los siguientes pasos: transcripción, estructuración, categorización, contrastación y teorización.

Con el propósito de facilitar la lectura y comprensión del análisis de resultados, se proporcionó una codificación empleada para los fragmentos discursivos o las verbalizaciones de los informantes,

los instrumentos y las fuentes de información, tal como se explica a continuación: DE: (Director escolar), EV: (entrevista) NC: (notas de campo), A: autobiografía, NCD1P2S1: Director escolar 1, notas de campo, página 2, semana 1. EVD2P05: Entrevista, director 1, párrafo 05. En el caso de la historia de vida se empleó un nombre ficticio: Miguel (D1), Amelia (D2), Yuraima (D3), Jorge (D4) y Francisca (D5).

IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las características concurrentes y diferentes convergen de modo interactivo en tres elementos importantes que distinguen a este grupo de directores escolares: visión general del cargo, aspectos motivacionales y las relaciones con los demás.

4.1 Visión general sobre los directores escolares eficientes

En las instituciones educativas, el director es responsable de dirigir la organización con la finalidad de mantener sus funciones básicas en el desarrollo y obtener óptimos resultados. Esto implica conocer las aspiraciones de la organización escolar y de sus miembros, identificar los objetivos personales y las metas organizacionales relevantes, aquellas relacionadas con los estudiantes. Así lo expresó Francisca: “el director ayuda, tiende la mano a ese niño que viene con muchos desaciertos, muchas penumbras, enseñarle a quererse, aceptarse, conocerse” **(EVD5057)**

En este grupo de directores es particular y notable la capacidad para establecer prioridades, definir metas, e identificar una visión personal y profesional y evaluarse constantemente. El conocimiento de sí mismo, se fundamenta en la autoevaluación, y ésta se convierte en la estrategia por excelencia, para detectar debilidades y fortalezas y su relación con las oportunidades y amenazas, factores externos que pudieran impedir el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Estos directores reconocen las emociones, saben manejarlas, la identifican, también tienen capacidad para comprender las emociones ajenas, demuestran serenidad y una manera peculiar de controlar los impulsos, sin dejarse llevar por las emociones negativas, actúan racionalmente para tomar decisiones inteligentes, es decir, no ignoran los sentimientos, sino que enfrentan los momentos de crisis con entereza.

Una característica particular observada en ellos es la autoconciencia emocional: auto-concepto y autoestima, autogestión, autorregulación y autorrealización. Jorge, es un ejemplo que encarna este concepto, expresó: ... “Soy una persona respetuosa, me conozco y reconozco el trabajo de los demás, planifico, me comunico asertivamente, esos son los rasgos que siempre me han caracterizado, al igual que la disciplina, es mi personalidad” **(ED4018)**

El punto de partida es la introspección, el autoconocimiento y la apertura a la trascendencia. Jorge tiene un concepto positivo de sí mismo y de su trabajo, cree en él como persona y como docente, el funcionario está seguro que con su quehacer está promoviendo y fortaleciendo el desarrollo físico, intelectual, afectivo, social y moral de sus alumnos y de los equipos que ha dirigido **(NCD04D2S3)**

Otra característica destacada es la autoestima y el autoconcepto, lo que significa percepción y valoración de sí mismos, equilibrio mental, lo que garantiza la buena relación con los demás y la

eficiencia en el trabajo que realizan. Esta característica está relacionada con el sentimiento de dignidad y la consideración positiva que tienen de sí mismo, esta particularidad los impulsa a la autorrealización y la influencia en su propia vida y en la de otros.

4.1.1 Otras perspectivas del cargo como director escolar de educación media general

El director centra su interés en la personalidad del individuo, asimismo, hace énfasis en el área motivacional, en la resolución de conflictos, en la gestión de recursos materiales, en la calidad educativa. Así lo expresa Francisca: “ser directora me ha permitido adentrarme más en el ser humano, la comunidad, el estudiante y con el personal docente, administrativo y de apoyo” (EVD5060)

En este sentido, los directores escolares eficientes, son un elemento vinculante entre las necesidades individuales del personal y las necesidades globales de la comunidad educativa. Actualmente, el director trabaja de la mano de la comunidad, les concede participación, protagonismo y les genera espacios de trabajo y liderazgo.

4.2 Aspectos motivacionales

Los registros revelan causas de satisfacción, insatisfacción, y abordan aspectos relacionados con la resiliencia y confrontación de momentos críticos, el miedo, la ira y la rabia. Dentro de las características que definen el ámbito afectivo de los directores destacan las emociones, reflejadas en el nivel fisiológico, cognitivo y conductual. Al conversar con cada uno de ellos se observó en sus rostros manifestaciones de alegría producida por la participación en distintos eventos convocados por la zona educativa, los triunfos que obtienen los estudiantes en representación de las instituciones.

4.2.1 La alegría. Se recogieron evidencias referidas a la alegría que sienten los funcionarios cuando narran las experiencias administrativas, la satisfacción que sienten cuando ayudan a los otros, así lo expresa en una entrevista el director Miguel: “lo más grande, de verdad, ser director del Liceo X, para mí ha sido, la parte más bonita de mi profesión, nunca pensé llegar a ser el director de este liceo” (END1039)

4.2.2 El miedo. Así como este grupo se siente alegre y satisfecho por lo que hace, de la misma manera, sienten miedo ante las responsabilidades que tienen y las repercusiones que trajeron la crisis y la pandemia en la dirección escolar. Sentir miedo es normal. Francisca en la autobiografía: “Siempre estimé que no podía realizar tal función, tenía miedo a lo desconocido, pero en el transcurso de nueve años, Dios ha permitido que continúe ahí y saber que solo él es el que decide nuestras vidas” (EVD5036)

4.2.3 La ira. Es importante destacar que los cinco directores coinciden en la cólera que desencadena el tareísmo y algunas políticas educativas que le obligan a ejecutar y que no tienen relación con las funciones. Tal es el caso del presente fragmento: “Me molesta la indisciplina de quiénes son autoridades, me desalienta la falta de comunicación, la improvisación, el tareísmo absurdo que no tiene ningún propósito pedagógico” (ED4029)

4.2.4 Resiliencia. La gestión desempeñada por los investigados, la mayoría de ellos en contextos escolares de riesgo y por los momentos vividos les permitieron desarrollar la capacidad de resiliencia.

Esta cualidad les ha concedido sobreponerse a situaciones críticas, rescatar organizaciones, estudiantes y superar condiciones de vulnerabilidad. Principalmente, la directora Yuraima planteó: “todo lo vivido me transformó y despertó mi conciencia” (END3055)

4.2.5 La Motivación. Esta capacidad les permite conseguir que todos trabajen, y que en equipo busquen soluciones a los problemas. Los directores escolares se perciben motivados en su trabajo y esto les consiente 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 todo puede ayudar, por lo menos hay algo motivacional” (ED4034)

4.3 Relación del director escolar con los demás

La capacidad para escuchar a los otros, sus colegas directores, docentes, estudiantes, empleados y supervisores, estudiantes y comunidad educativa y a sus equipos de trabajo, ponerse en el lugar de otros, comprender lo que les preocupa, reaccionar ante las dificultades que surjan, y sentir que merecen estar mejor de lo que ya están.

Francisca y Yuraima han comprendido que, para relacionarse eficazmente con la comunidad educativa, se tiene que trabajar unidos, en diálogo y colaboración; en consecuencia, la empatía es una cualidad fundamental en el liderazgo empleado por estos directores. Así lo dejó ver Miguel: ...hemos sido más humanos que administradores de la educación, hay que mostrar sensibilidad, empatía en esta situación en la que estamos. (END1011)

Los cinco directores se destacan por sus habilidades sociales, en lograr beneficios para sus instituciones, es una característica de eficiencia. Esta cualidad es destacada en el director Miguel y la directora Francisca, para ellos es una manera de crear vínculos con entes gubernamentales. Así lo dejó ver el director Miguel en el siguiente fragmento: “pudimos hacer enlace con todos los organismos oficiales, pudimos hacer contacto con todas las empresas gubernamentales que nos apoyaron para recuperar un poco la planta física” (END1004)

La capacidad de comunicación asertiva, en este caso, los ayuda a juntar diferentes actores, de distintos niveles o ámbitos con la institución. Las piezas separadas o disímiles encuentran en los recursos comunicativos un pegante, una forma de ensamblaje. Los directores Miguel y Francisca en esta perspectiva, propician, facilitan, incentivan esas zonas o espacios de encuentro; ponen en común puntos de similitud, tejen relaciones como orfebres de los vínculos humanos. Para hacerlo requieren ir más allá de coordinar grupos y usar la comunicación con el fin de convertir a un conglomerado de personas en un verdadero equipo.

4.4 El liderazgo. Gestión de las relaciones

Actualmente, dirigir una institución escolar exige mucho más que un currículum lleno de experiencias y títulos, ser director escolar hoy, en esta coyuntura requiere capacidades y habilidades socio-emocionales que, afortunadamente, este grupo de directores fue desarrollando.

Una de las cualidades de eficiencia halladas en este grupo de directores es que fueron capaces de liderar, que no solo requirió introducir cambios, definir objetivos y delimitar políticas básicas

y controlar las actividades de la institución. Un líder educativo prepara el terreno para el proceso dinámico de visión, creación y cambio, flexibles, abiertos, participativos y capaces de aprovechar el potencial de toda la comunidad educativa.

4.4.1 Estilos de liderazgo

El grupo de directores emplearon distintos estilos del liderazgo: pedagógico, motivador, democrático, autoritario, efectivo, conciliador, político, de valores, estratégico, espiritual. Demostraron flexibilidad para cambiar de un estilo a otro.

La investigación encontró que cada director posee un estilo que lo caracteriza, sin embargo, pese a la crisis estos han tenido que implementar estilos resonantes que integren a la comunidad educativa en el logro de los objetivos. Estos líderes no ajustaron su estilo mecánicamente en función de una lista de situaciones, ellos fueron flexibles, se trata de personas con una enorme sensibilidad ante el efecto que provocan en los demás y que se adaptan sobre la marcha para obtener los mejores resultados.

4.5 Particularidades de la eficiencia

Las particularidades que definieron a estos directores, como directores eficientes, giraron en torno a elementos psicológicos. Los aspectos psicológicos se refieren a la inteligencia emocional que desplegaron, y que les permitió conocer, reconocer y canalizar sus vidas emocionales, las de la comunidad educativa y del equipo de trabajo que los acompañó. Por lo tanto, se conocían y confiaban en sí mismos, sus cualidades y defectos. Así mismo, demostraron competencias sociales para relacionarse e influir en los demás, son empáticos y crearon un buen clima laboral.

5. Discusión de los Resultados.

Los hallazgos de esta investigación se integran en aspectos de carácter psicológico y social-liderazgo.

5.1 Psicológico: El director escolar eficiente como regulador de emociones

La eficiencia de los directores indagados, según lo hallado en este estudio, radica en haber consolidado su personalidad a partir de las habilidades emocionales y cognitivas: autoconocimiento: auto-concepto y autoestima, autoevaluación, confianza ontológica, autogestión, autocontrol. Estas destrezas les permitieron tener conciencia sobre sí mismos, de sus emociones, fortalezas y debilidades; así como tener conciencia y comprender las emociones y necesidades de los demás miembros de la comunidad educativa, autorregular los sentimientos, manejar las reacciones para aprender a encauzar positivamente las emociones y el comportamiento de sus equipos de trabajo.

La teoría de la inteligencia emocional de Goleman (2011) sostiene que el director eficiente mantiene un buen rendimiento en el trabajo por las condiciones emocionales y biológicas que posee. La inteligencia emocional ayuda al manejo de sobrecarga, en la que la excitación entorpece el funcionamiento del centro ejecutivo del cerebro. Esta característica biológica permite la concentración y pensar con claridad, para no empañar la atmósfera emocional del entorno escolar.

Las múltiples situaciones provenientes de la crisis social vivida por los directores escolares actualmente, desencadenaron temores, miedos, estrés. Emociones negativas que pudieron haber sobrecargado a estos profesionales y bloquearlos, sin embargo, sus características les capacitaron para la crisis. Goleman (2011) explica en sus hallazgos que cuanto más intensa es la presión, más se restringe el rendimiento y el pensamiento.

No obstante, cuando los directores escolares investigados enfrentaron situaciones desfavorables en su propia vida o en la vida institucional, reaccionaron acorde al grado de estrés que éstas les hicieron sentir. El amor, la alegría, la rabia, la tristeza y el miedo afloraron en medio de situaciones administrativas adversas, con la diferencia que este grupo sabía manejar y canalizar sus propias emociones y canalizar las emociones en sus equipos para el bienestar de la comunidad en general, la toma de decisiones acertadas y el logro de las metas formuladas.

Ciertamente, las apreciaciones anteriores concuerdan con los estudios realizados por Santangelo (2018) quien detalla que existe un estilo de liderazgo que tiene correlación positiva con la motivación. El estudio coincide con los hallazgos de este investigador, pues este grupo de directores se sintió motivado a pesar de la situación económica del país, el bajo o nulo salario, la inexistencia de estímulos y la valoración de su trabajo y la inestabilidad de su cargo. Sin embargo, ellos aprecian y reconocen el trabajo realizado por los integrantes de sus equipos y se mantienen firmes y prestos a trabajar. Los resultados de la investigación permitieron evidenciar que la tesis de Santangelo, de cierta manera, se basa en el manejo adecuado de algunas de las emociones básicas de las que Goleman expuso.

Los estudios de Cooper y Sawaf (1997), Evans (2015), Chamorro (2005), Gardner y Stough (2002) indican que los directores escolares eficientes presentan un buen nivel de autoconciencia emocional, conectan con señales internas y reconocen el efecto que tienen los sentimientos en ellos mismos y en su rendimiento, de la misma manera están en sintonía con sus valores y con frecuencia intuyen cuál es la mejor decisión, teniendo en cuenta el contexto general de una situación compleja.

Para Goleman (2011) y Cooper y Sawaf (1997) los cinco directores escolares estudiados poseen la capacidad para manejar y controlar un conjunto de emociones, guiar su comportamiento y así lograr los objetivos propuestos. Esto es lo que Goleman (2011) y Cooper y Sawaf (1999) definieron como inteligencia emocional.

Por su parte, la adaptación para la teoría de Goleman (1999), se refiere básicamente al afrontamiento de una situación en particular, sin prever las implicaciones para el futuro. Ciertamente, los directores indagados realizaban muchas tareas de manera simultánea sin perder concentración ni energía, se sentían cómodos con las ambigüedades inevitables de la vida institucional, a pesar del "tareismo", el burocratismo, los cambios constantes en las orientaciones, entre otros aspectos negativos que incidieron en sus gestiones. De cierta manera, demostraron flexibilidad al adaptarse a nuevos retos, flexibilidad al amoldarse a cambios inesperados y soltura al reaccionar ante eventos imprevistos. En pocas palabras, lideraron los eventos con optimismo, brindando espacios de confianza, seguridad y equilibrio organizacional para que todos los procesos se vieran permeados de serenidad, evitando el caos al interior de la institución.

5.2 El director escolar y su rol en la interacción social

Estos directores contaban con habilidades para relacionarse con los demás, una gran capacidad para escuchar y ponerse en el lugar de los otros, comprendían a las personas que lideraban, reaccionaban oportunamente ante las dificultades que surgían, y sentían que estas personas merecían estar mejor.

La actitud empática es definida por Goleman (1995) como una capacidad para reconocer las emociones en los demás, comprender los sentimientos de los otros y leer sus mensajes no verbales. La interacción efectiva de los directores eficientes pasa de un nivel intrapersonal a otro interpersonal, comienza con la disposición interior y concluye en los otros. Los directores escolares empáticos se caracterizan por escuchar con atención y ser capaces de comprender la perspectiva del interlocutor. Gracias a la empatía, los directores se involucraban bien con personas de orígenes diversos y de condiciones laborales distintas.

Estas características de eficiencia también fueron estudiadas por Bisquerra y Pérez (2007). Ellos enfatizan la capacidad empática tendente al fomento de un ambiente laboral positivo. También Bravo y Vanni (2010) establecen que el rol del director es clave en la creación de condiciones institucionales que promueven la eficiencia y eficacia de la organización escolar, de esta manera, la empatía genera un clima escolar positivo.

En el mismo orden de ideas, Gilmore et al. (1992) establecen que los directores escolares eficientes son pro-sociales, empáticos, buena apariencia personal, reputación y cualidades de carácter moral que la gente admira. Estos autores señalan que los directores eficientes usualmente poseen una elevada autoestima y un concepto positivo de sí mismos, su apariencia y vestimenta resultan apropiadas para las funciones que cumplen, son de aspecto aceptable, amistosos, felices, comunicativos, llenos de energía, y les gusta participar en muchas actividades. Estos profesionales, se aceptan así mismos y son capaces de aceptar a los demás, son más flexibles, adaptables y empáticos.

La seguridad ontológica que propone Giddens (1992), concuerda con las ideas de Blumer (1937). Estos teóricos propusieron la noción del self especular, coherente con el yo social autoconsciente de Mead. Para estos autores el sujeto es capaz de interactuar consigo mismo, de convertirse en objeto de su atención y capacidad observadora, forjando así una imagen coherente de sí mismo (sus intereses, expectativas, ideas, sensaciones, sentimientos, etc.), capaz de ponerse en situación de interacción con otros. El self especular del Interaccionismo Simbólico se aproxima a lo que Giddens (1992) ha denominado proyecto reflejo del yo, noción señalada por Goleman en sus estudios.

Para el mencionado autor, la seguridad ontológica tiene relación con el autoconcepto y la autoestima descubierto en este grupo de directores escolares. Esto explica la buena relación que los directores tienen con ellos mismos, pues se conocen, se aceptan y valoran como son, y justamente por eso, tienen buena relación con los demás. Ellos manifestaron que la relación con los otros colegas, los estudiantes, padres y representantes, con otros directores, líderes políticos, representantes gubernamentales, los superiores y los supervisores, es abierta, estable, sin temores, con suficiente seguridad en lo que hacen y dicen.

En síntesis, las habilidades sociales que se han mencionado abarcan aspectos de comunicación, influencia, liderazgo, canalización del cambio, resolución de conflictos, colaboración y cooperación, habilidades para el trabajo en equipo y sensibilidad en la dinámica del poder.

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones devienen de las dimensiones halladas: Psicológicas, sociales-liderazgo.

El director escolar eficiente como un regulador de emociones

La eficiencia de estos directores radica en ese conjunto de habilidades psicológicas entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la autoestima, la empatía, y la capacidad para motivarse a sí mismo. El estudio halló que un director escolar eficiente tiene buenas relaciones consigo mismo y con lo demás, verificándose, además, que los directores escolares eficientes cuentan con la capacidad para motivarse y evitar las rutinas, tanto en su vida personal como laboral.

Así mismo, se logró constatar que a medida que un director va tomando experiencia en las funciones, de la misma manera va desarrollando capacidades emocionales, mentales, cognitivas que le permite ver la vida de forma positiva, encontrar soluciones cuando antes no se veían, sentir confianza, seguridad y felicidad. Los directores eficientes propenden a canalizar las emociones propias y comprenden los sentimientos de los demás, toleran las presiones, las frustraciones en el trabajo y adoptan una actitud empática que les permite acceder a mayores posibilidades de desarrollo personal.

El director escolar y su rol interactivo

Las habilidades interpersonales son el centro de la función directiva, de ellas depende la satisfacción personal y profesional de los directivos, y están difundidas en todas las demás funciones, tareas o roles que estos profesionales asumen en su gestión. Por tanto, toda aquella persona que tenga que cumplir funciones directivas, independientemente de su nivel en la organización, le resulta fundamental el empleo de habilidades sociales, pues relacionarse con las personas, forma parte indisoluble del trabajo que realiza.

En este sentido, el estudio halló la importancia de la persuasión que ejerce el director eficiente sobre los integrantes de la comunidad educativa que genera un movimiento de mejora en el entorno laboral. En cuanto a la generación de compromiso, cabe señalar que los directores indagados buscaron la participación comunitaria y se apoyaron en su capacidad para comunicarse eficazmente e interactuar con los demás.

Se constató que el director escolar eficiente posee la capacidad de adaptabilidad, de resolver los problemas y la flexibilidad para enfrentarlos diariamente. Por tanto, un director escolar eficiente no solo se comunica apropiadamente con la comunidad educativa, este también sabe comunicarse con los miembros de la zona educativa, los entes gubernamentales, entre otros, para que comprendan sus proyectos, la visión y misión de la institución. Por tal razón, los directores escolares eficientes cuentan con empatía, esta es una habilidad social que les permitió en todo momento percibir los sentimientos de los otros y esto hizo que los otros se sintieran acompañados y tomados en cuenta. Un director eficiente incluye a todas las personas dentro de los objetivos y metas institucionales.

REFERENCIAS

- Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXL*. 10. 61-82
- Blumer, H. (1937). *Symbolic interactionism. Perspective and method*. Prentice Hall.
- Bravo, J. y Vanni, X. (2010). En búsqueda de una educación de calidad para todos: El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. En Martinic, S. y Elacqua, G. (Eds.). *Cambios en la Gobernanza del Sistema Educativo*. (pp.177-199). Pontificia Universidad Católica de Chile y Oficina Regional para América Latina y el Caribe/ Unesco. Disponible en <https://www.researchgate.net/publication/303836387>
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona. España [Tesis Doctoral]*. Universitat Rovira I Virgili. Disponible en <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf>
- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. España.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Martínez Roca.
- Drucker, P. (1972). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Escudero, J. M. y Moreno, J. M. (1992). *El asesoramiento a centros educativos. Estudio evaluativo de los Equipos Psicopedagógicos de la Comunidad de Madrid*. Madrid: CECCAM.
- 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. Disponible en <http://roderic.uv.es/handle/10550/43891>
- Gardner, L., y Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23(1/2), 68-78.
- Gabriunas, L. Rincon, M, Astudillo, Bohórquez, S. (2015). *Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia*. Universidad del Rosario: Colombia.
- Gallego Gil, D (2004). *Educación la inteligencia emocional en el aula*. Madrid: PPC
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books (trad. cast.: *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Paidós, 1997).
- Goleman, D. (1999). *Emotional intelligence*. Bantam.
- Goleman, D. (2002). *La inteligencia emocional en la empresa*. México: Vergara.
- Goleman, D. (2013a). *Inteligencia emocional*. Kayrós, S.A.

- Goleman, D. (2013b). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Grupo Z.
- Goleman, D. (2003). Emociones destructivas. Cómo comprenderlas y dominarlas. Colombia: Editorial Vergara.
- Gilmore, A. L. (1992). A cultural examination of hardiness: Associations with self-esteem, wisdom, hope, and coping-efficacy [Monograph]. Retrieved from <http://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=honors-theses>
<http://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=honors-theses>
- Giddens, A. (1992). Transformaciones de la intimidad. Madrid, Cátedra.
- Lara, D., Rodríguez, P. y Del Canto, E. (2016). La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano. Revista Electrónica Sapiencia Organizacional de la Universidad de los Andes, 3 (6), 65-92.
- Larrazabal, Carlos (2014). Informe anual Fedecamaras historical and Contemporary Theories of Management. Disponible en <http://www.saylor.org/>
- Lord, R., Maher K. (1991). Leadership and information processing. London: Routledge. si
- Marina, J. A. (2015). Libro blanco de la profesión docente y su entorno escolar. España.
- Rojas, M.; Jaimes, L. Y Valencia, M (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Effectiveness, efficacy and efficiency in teamworks. Vol. 39 (Nº 06)
- Santangelo, A. (2018). Liderazgo, Motivación y Eficiencia. La vinculación entre estilos de liderazgo la motivación laboral y la eficiencia [Tesis doctoral]. Universidad del Cema.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9, 185-211. Disponible en <https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Silva, P. (2013). La formación de directores: ¿qué nos aporta l'experiència? Fòrum. Revista d'Organització I Gestió Educativa, 27, 4-6.
- Schmelkes, S. (1996). La gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación básica [documento inédito del Primer Curso Nacional para Directores de Educación Primaria, SEP, México]
- Villarreal, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. Revista Iberoamericana de Educación, 37(2), 1-5. Disponible en <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1083Villarreal.pdf>
- Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Zacagnini, J. (2004). Qué es inteligencia emocional. La relación entre pensamientos y sentimientos en la vida cotidiana. Madrid: Biblioteca Nueva
- Zaccaro, S. (2001). The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Zenger y Folkman (2017). El líder extraordinario. Barcelona. MC Graw Hill.