

TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EL ROL DEL DIRECTOR EN LA DESCOLONIZACIÓN DEL SISTEMA ESCOLAR

TRANSFORMATION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT THE ROLE OF THE PRINCIPAL IN THE DECOLONIZATION OF THE SCHOOL SYSTEM

Meiber Alexandra Moreno Rivas

Licenciada en Educación Inicial. Magíster en Gerencia (UPEL). Docente con función directiva. Docente Universidad Nacional Experimental del Magisterio (UNEM). vmeiberjd@gmail.com

Autor de correspondencia: vmeiberjd@gmail.com

Recibido: 30/04/2025 **Admitido:** 25/07/2025

RESUMEN

Este artículo se presenta en la modalidad de ensayo como un análisis crítico y reflexivo sobre la transformación de la gestión educativa a través de estrategias, lideradas por el director, que faciliten la descolonización del sistema escolar promoviendo prácticas de liderazgo participativo, inclusivo y emancipador. La misma se fundamenta en las teorías de las estructuras de poder de Quijano (1992) y el liderazgo transformacional de MacGregor. Se enmarcó en el paradigma sociocrítico y adopta un enfoque cualitativo mediante la aplicación del método de Investigación Acción Transformadora Participativa (IATP). Como técnica para la recolección de datos se utilizó la observación participante y como instrumento el cuaderno de notas y el guion de entrevista aplicado a quince (15) docentes en función directiva de once (11) instituciones de educación pertenecientes al territorio educativo 200201009 del municipio Tinaquillo del Estado Cojedes permitiendo identificar dinámicas jerárquicas y excluyentes presentes en las instituciones educativas. Asimismo, los códigos se interpretaron mediante la categorización, triangulación y teorización. Dentro de los avances investigativos es importante aunar en los procesos de reformas y transformación por la calidad educativa, identificando las barreras percibidas por los directores en la implementación de prácticas educativas descolonizadoras, permitió identificar tanto las prácticas de gestión que refuerzan la colonialidad del saber como las potencialidades emergentes para la transformación institucional.

Palabras clave: gestión educativa, descolonización sistema escolar, liderazgo participativo.

ABSTRACT

This article is presented in the form of an essay as a critical and reflective analysis on the transformation of educational management through strategies, led by the director, that facilitate the decolonization of the school system by promoting participatory, inclusive and emancipatory leadership practices. It is based on the theories of Quijano's power structures (1992) and MacGregor's transformational leadership. It was framed within the socio-critical paradigm and adopts a qualitative approach through the application of the Participatory Transformative Action Research (PARR) method. Participant observation was used as a technique for data collection, and as an instrument, the notebook and the interview script applied to fifteen (15) teachers in a directive function of eleven (11) educational institutions belonging to the educational territory 200201009 of the Tinaquillo municipality of the Cojedes State, allowing to identify hierarchical and exclusionary dynamics present in educational institutions. Likewise, the codes were interpreted through categorization, triangulation, and theorization. Among the research advances, it is important to unite the processes of reform and transformation for educational quality. Identifying the barriers perceived by principals in the implementation of decolonizing educational practices allowed us to identify both management

practices that reinforce the colonality of knowledge and emerging potential for institutional transformation.

Keywords: educational management, decolonization of the school system, participatory leadership

ABORDAJE PRELIMINAR

La educación constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo social y cultural de las sociedades. Sin embargo, los sistemas escolares han sido históricamente configurados en torno a modelos eurocéntricos y estructuras jerárquicas que reproducen prácticas y saberes coloniales, generando desigualdades y limitaciones en la formación de sujetos críticos y emancipados. En este contexto, la presente tesis parte del cuestionamiento de cómo los procesos de gestión educativa pueden transformarse a partir de una visión descolonial que permita reconocer y promover epistemologías del Sur, así como saberes y prácticas culturales históricamente marginadas.

Las sociedades posmodernas demandan cambios y transformaciones educativas, donde la visión educativa este permeada por nuevos paradigmas epistemológicos y por el dinamismo, articulación e integración de todos los colectivos; sin dejar a un lado las diferencias individuales y las características geohistóricas de cada contexto. En otro orden de ideas, no contradictorio, la sociedad venezolana se encuentra en una transición epocal caracterizada en el ámbito educativo por

la descolonización epistemológica. A través de este paradigma se establece la necesidad de cambiar la postura epistémica eurocentrista por la visibilización de la cultura originaria, como lo señala Velasco (2015) “el paradigma epistémico que subyace a nuestras praxis sigue siendo en gran medida, la herencia de la invasión, llevada adelante por la espada y la cruz, la corona y la iglesia” (p. 14).

Por lo tanto, la descolonización propone la re-valorización de las culturas propias de cada comunidad. En el ámbito educativo, esto es la integración de las comunidades a los procesos educativos respetando sus características geohistóricas. Es relevante mencionar que la internalización de la gerencia bajo la visión del paradigma de la descolonización del pensamiento se presenta como un valioso aporte en la gestión educativa que propicia el fortalecimiento de la idiosincrasia de los colectivos educativos y la transformación de la sociedad al tomar en cuenta las caracterizaciones, las fortalezas, oportunidades y debilidades de cada contexto geohistórico de las organizaciones educativas; así como las cosmovisiones de todos los colectivos educativos y sus individualidades como ser humano y ser social.

Por tanto, la gestión educativa debe ser planteada como un agente de cambio dentro de las sociedades posmodernas y de todos los colectivos educativos. Sobre lo anteriormente señalado, se puede decir que el docente en función directiva, como gerente, es el responsable principal de gestionar un proceso educativo de calidad, eficaz, eficiente y efectivo; para tales objetivos el director debe cumplir con funciones gerenciales; según Chiavenato (2009), son las de “planificación, organización, dirección, control y evaluación, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados” (p.146). Todas estas funciones se articulan para lograr el desarrollo integral de las instituciones educativas, así como la transformación de todos los colectivos educativos y de la sociedad en general.

De allí, que el ejercicio de la función directiva deba tener alcance social, permitiendo tomar decisiones en colectivo, y el desarrollo de acciones dirigidas a buscar soluciones apropiadas de las diversas vicisitudes que emergen de la vida escolar de la cual forma parte. Bajo esta panorámica, el director se reconoce como integrador de grupos en función de propósitos comunes y promotor de motivación; su iniciativa marca las pautas que otros deben continuar.

Por ende es necesario la exploración de nuevos horizontes de la gestión educativa a través de la descolonización el cuestionamiento interpretado desde mi experiencia educativa me lleva a realizar un proceso de indagación introspectiva colectiva de la labor del docente en función directiva, de tal manera que logre enfocarme en la gestión del director para lograr la participación de los docentes en las actividades escolares de la educación como proceso inherente al quehacer pedagógico, a través de la participación directa y protagónica de los actores socioeducativos.

Como consecuencia de lo expuesto, es oportuno señalar que la autora del presente estudio, realizó un diagnóstico mediante una entrevista con preguntas semiestructuradas realizadas a tres (12) docentes con función directiva, (09) Subdirectores, (30) Docentes, (04) miembros de la comuna Manuelita Sáez y (12) padres y representantes de las distintas instituciones objeto de estudio. La realidad expuesta por las informantes clave reveló que en dichas instituciones existen directivos en el desempeño de sus funciones que transmiten desmotivación, ineficiencia, apatía, dejando a un lado, las necesidades y opiniones del resto de las personas internas y externas de la institución, generando situaciones que se convierten en debilidades y amenazas para la escuela.

Aunado a esto, el equilibrio de horarios, la responsabilidad del cargo y la remuneración otorgada, la mayoría de las veces, es causa de que se genere la usencia de candidatos a este cargo, y da paso a nombramientos inadecuados por solidaridad, compañerismo y burocracia. Los resultados del diagnóstico participativo permiten concluir que la transformación de la gestión educativa hacia un modelo descolonial depende fundamentalmente del reequilibrio en las relaciones de poder y la apertura a la participación de la comunidad escolar. El rol del director es crucial en este proceso, ya que actúa como mediador y gestor del cambio. Sin embargo, para que este rol se transforme y se potencie, es necesario replantear la formación y las prácticas administrativas actuales, favoreciendo espacios de diálogo, capacitación continua y redes de apoyo mutuo.

Partiendo, de la realidad expuesta surge mi inquietud, basada en la siguiente interrogante: ¿De qué manera la práctica directiva puede transformarse desde una óptica descolonial para contribuir a la reconstrucción de un sistema escolar inclusivo y crítico? Esta inquietud será respondida en el desarrollo de la presente investigación a través de la siguiente intencionalidad: Generar acciones para la transformación de la práctica directiva desde una óptica descolonial para contribuir a la reconstrucción de un sistema escolar inclusivo y crítico.

La descolonización del sistema escolar implica cuestionar y modificar prácticas arraigadas que perpetúan modelos educativos eurocéntricos y excluyentes. Sin embargo, muchos directores enfrentan obstáculos como la falta de formación en enfoques críticos, la presión de políticas educativas centralizadas y la resistencia de algunos sectores de la comunidad educativa.

En este contexto, el director se enfrenta al reto de mediar entre dos mundos: por un lado, la necesidad de implementar un liderazgo transformador y emancipador que fomente la inclusión de saberes locales, el diálogo democrático y la participación activa; y, por otro, el entramado burocrático y normativo que refuerza prácticas tradicionales y centralizadas. La carencia de formación en enfoques críticos y emancipadores, junto con la poca autonomía para redefinir procesos, limita considerablemente la capacidad del director como agente de cambio, impidiendo que se dé el giro necesario hacia modelos educativos descolonizadores.

Asimismo, este problema se ve acrecentado por la fragilidad de los mecanismos participativos en el entorno escolar. La transformación exige la construcción de espacios de diálogo y la consolidación de relaciones colaborativas entre docentes, estudiantes, familias y otros actores, permitiendo una reflexión conjunta sobre la

reestructuración del saber. Sin embargo, la inercia de una tradición educativa basada en estructuras jerárquicas impide la emergencia de una práctica directiva que articule la inclusión y la transformación social, elementos esenciales para descolonizar el sistema escolar

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Investigaciones previas

Como parte de las investigaciones previas, se presentan a continuación algunos trabajos que guardan relación directa con el fenómeno de investigación entre las cuales son menester mencionar: En primer lugar, a nivel nacional se reseña el trabajo de Serpa (2024) quien lo tituló como: *Mirada a la supervisión escolar desde la Perspectiva Decolonial*, presentan elementos de la supervisión escolar desde la perspectiva Decolonial, que posibilita entender cómo la ética moderna ha sido instrumento de dominación ideológica. Explicando además cómo las relaciones de producción material constituyen un condicionante de la conciencia y, por tanto, un preponderante factor en el quehacer educativo venezolano actual. No obstante que el Estado ha intentado ser consecuente, impulsando un modelo de calidad -que pudiera concretar de manera constante y progresiva la efectividad y la relevancia de los procesos de enseñanza- aprendizaje- persiste un pensamiento ideológicamente colonial. Así, se entraba el desenvolvimiento armónico y preciso del esquema escolar que se asume.

En estas líneas se delimita un estudio con metodología inscrita en el enfoque de la Investigación Acción Participante IAP. La indagación tiene sustento real en la praxis cotidiana del trabajo escolar en El Liceo “24 de julio de 1783” de los Frailes de Pantanillo, Cumaná, Estado Sucre, Venezuela; asumiendo como tema central la Gestión escolar, sobre todo en lo que respecta a cómo la supervisión y dirección del Estado se muestra en este territorio específico; es decir en “el lugar” donde ocurre.

Asimismo, Martínez (2023) desarrolló un estudio titulado: *Las Competencias del Docente con Función Directiva para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión Escolar*, que destaca que en los acompañamientos pedagógicos integrales realizados en las instituciones educativas ubicadas en el Circuito Educativo 200901008 Municipio Tinaco del Estado Cojedes, ha sido un proceso que se viene realizando mediante la capacitación de los docentes con funciones directivas.

El interés científico en el presente artículo es que se ha evidenciado el menoscabo en la orientación, control, seguimiento, habilidades, destrezas, motivación, compromiso y dedicación por parte de los Docentes con función Directiva al planificar, organizar, administrar, dirigir y controlar su práctica educativa. El propósito de la investigación fue desarrollar un taller de formación sobre las

competencias del docente con función directiva para el mejoramiento de los procesos en la gestión escolar. Las teorías que dan soporte al estudio fueron: La teoría del Perfeccionamiento de Gutiérrez (1986) y la Teoría de la gerencia de Drucker (1999).

Se utilizó el paradigma cualitativo mediante la metodología cualitativa para la reflexión – acción como un proceso Investigación Acción Transformadora Participativa, permitiendo desarrollar el proceso de construcción del conocimiento de la realidad a objeto de estudio que la constituyeron ocho directores. De acuerdo a los resultados de la investigación, la formación para el ejercicio de la función directiva es una necesidad en quienes ejercen los cargos directivos, justificándose la pertinencia del programa de formación. Concluyéndose, que se visualizó la apropiaron de un conjunto de competencias que les permitió asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del ejercicio de la función directiva.

Referentes teóricos

La persistencia de una lógica colonial en la gestión educativa se manifiesta en la reproducción de estructuras jerárquicas y en la imposición de un conocimiento eurocéntrico que limita la diversidad epistemológica y la participación democrática. Partiendo de la teoría de la colonialidad del poder de Aníbal Quijano (1992) esta investigación propone

analizar y transformar el rol del director escolar en la descolonización del sistema educativo. Buscando identificar las raíces coloniales en la formación y las prácticas directivas, para co-construir estrategias que promuevan un liderazgo inclusivo y crítico, capaz de integrar saberes locales e y reconfigurar los mecanismos de toma de decisiones en la institución.

Para ello es necesario definir la descolonización del sistema escolar, desde la perspectiva de Quijano, no se limita a una revisión superficial de contenidos curriculares, sino que implica una transformación profunda de las relaciones de poder y de la producción del conocimiento en la escuela. Esto significa romper con el paradigma hegemónico que privilegia únicamente los saberes occidentales y eurocéntricos, y abrir espacios para que otras epistemologías, especialmente las originadas en contextos indígenas y locales, sean reconocidas y valoradas. La descolonización educativa se configura, por tanto, como un proceso de liberación de las imposiciones históricas que han marginado a ciertos grupos y que continúan afectando la equidad y la justicia social en el ámbito educativo.

El mismo autor identifica ciertas limitaciones a partir de sus aportes: Como los sistemas educativos heredados del colonialismo imponen limitaciones históricas que continúan influyendo en la configuración y el funcionamiento de las instituciones educativas.

Estos sistemas fueron diseñados bajo un enfoque eurocéntrico, lo que se traduce en currículos y metodologías que valoran primordialmente los conocimientos, la historia y la cultura de Occidente. Este enfoque limita la integración de saberes indígenas y locales, con lo que se margina la diversidad epistemológica y se restringe la incorporación de perspectivas plenas que respondan a las realidades sociales y culturales de cada país.

Quijano (1992), un referente central del pensamiento crítico contemporáneo, plantea cómo las estructuras institucionales y la organización administrativa en el ámbito escolar son reflejo de estas lógicas coloniales, los aportes de Quijano para explicar el legado de modelos jerárquicos que mantienen una gestión escolar centralizada, se relacionan directamente con la necesidad de descolonizar el sistema educativo, es decir, de romper con prácticas y discursos autoritarios que limitan la participación y perpetúan desigualdades. En este sentido, el liderazgo transformacional se presenta como una herramienta clave para renovar el sistema mediante la apertura a saberes y prácticas alternativas.

En este sentido, la presente investigación dependerá de lograr la transformación de la gestión educativa y eso solo se puede alcanzar a través del cambio en la manera en que se conforman y ejercen las prácticas directivas, que históricamente han sido moldeadas bajo

paradigmas jerárquicos y autoritarios. Este eje se centra en cómo la identidad, los valores y la formación personal e identidad del director han sido moldeados por paradigmas occidentales que refuerzan modelos jerárquicos y autoritarios, lo cual, ofrece un punto de inflexión en la transformación hacia un liderazgo descolonizador que, a su vez, influya en la evolución de las estructuras de poder y en la apertura hacia saberes diversos en la gestión educativa.

Otra teoría que fundamenta la comprensión del accionar del gerente con función directiva es la teoría del liderazgo transformacional, tal como la concibe MacGregor, que plantea la noción de liderazgo transformacional como un proceso en el que tanto el líder como los seguidores se elevan mutuamente; es decir, se va más allá de una simple relación de poder jerárquico y transaccional. En el contexto escolar, esta visión permite a los directores actuar como agentes de cambio capaces de desafiar las normas tradicionales que perpetúan estructuras autoritarias. Al fomentar un ambiente en el que la transformación es compartida, se crea la posibilidad de introducir prácticas educativas que repliquen valores democráticos, éticos y críticos, contrarrestando el legado colonial que ha históricamente marginalizado voces y saberes diversos.

Por último, es necesario destacar que la combinación de Quijano con los enfoques de

MacGregor crea un puente entre el análisis crítico de las estructuras de poder y una propuesta práctica para la transformación educativa. Quijano, ofrece las herramientas para diagnosticar y comprender la raíz del problema, mientras que MacGregor radica en su capacidad para articular un modelo de liderazgo que no se limite a gestionar, sino que se centre en transformar y proponen un modelo de liderazgo capaz de modificar dichas estructuras y la transformación integral en la gestión escolar se lograr mediante la convergencia de ambos enfoques teóricos. El liderazgo transformacional (MacGregor) y modificar las estructuras de poder (Quijano). Esta fusión teórica da cuenta de la necesidad de crear un sistema educativo verdaderamente inclusivo, donde la toma de decisiones esté descentralizada y se valore la participación colectiva.

RECORRIDO METODOLÓGICO

De acuerdo a los propósitos de la investigación, el desarrollo de la misma se sustentó dentro del paradigma sociocrítico, el cual según López (2001), tiene un interés fundamental por la emancipación y la potenciación para comprometerse en una acción autónoma que surge de intuiciones auténticas, críticas, de la construcción social de la sociedad humana. La ciencia se genera de la interacción, la participación y el diálogo intersubjetivo que propician la reflexión sobre las contradicciones

sociales y la consecuente acción transformadora.

Además, la presente investigación es abordada desde una perspectiva cualitativa, centrándose en una metodología de investigación acción participativa transformadora, la cual se realizó a través del seguimiento cotidiano con el diálogo y discusión crítica del proceso, para proporcionar informaciones básicas del contexto de estudio, de tal forma de mapear la situación, mediante el trabajo de campo al recolectar información de la realidad con una estructura abierta, libre y flexible, sin dejar de ser riguroso con el fin del logro de los propósitos propuestos.

Las técnicas usadas para recoger información son la observación participante, la entrevista semiestructurada, el diálogo coloquial y los grupos focales, de acuerdo a Martínez (2015), quien indica que éstos poseen elementos de ambas técnicas, y, aunque mantienen su unicidad y distinción como método de investigación, son como un modo de oír a la gente y aprender de ella.

HALLAZGOS PREVIOS

En la primera fase de observación se trata de identificar, registrar y recopilar datos del contexto, en este caso, del circuito N.º 9 de Tinaquillo y de las prácticas de gestión escolar que evidencian la lógica colonial. Esta etapa va más allá de la mera recopilación de datos; implica una inmersión en la realidad para

entender los matices, reconocer las prácticas establecidas y detectar las dinámicas de poder, que se fundamentan en las estructuras coloniales heredadas. Es el momento en que emergen los elementos críticos que inspirarán la transformación del rol del director. A lo largo de la etapa de observación, se ejecutaron diversas actividades destinadas a sumergirse en la realidad del circuito N.º 9 de Tinaquillo, identificando y comprendiendo las prácticas que reflejan la lógica colonial en la gestión escolar.

A continuación, se describen algunas de las actividades que se llevaron a cabo; Revisión y recopilación documental institucionales, se realizó una búsqueda y análisis de reglamentos escolares, manuales de gestión, actas de reuniones y otros archivos administrativos para identificar normas y prácticas que reflejen estructuras jerárquicas o autoritarias propias de una lógica colonial. Estudio de antecedentes y políticas educativas, se revisaron informes y estudios previos del área, así como evaluaciones externas y datos estadísticos, que ha ayudado contextualizar cómo se han configurado y mantenido dichas estructuras históricas en el circuito.

Los hallazgos evidencian la existencia de debilidades gerenciales, propias de un proceso de transformación pedagógica e institucional que recién se está implementando y se encuentra en pleno proceso, al cual los

colectivos educativos y actores sociales de las comunidades se han ido integrando de manera activa y adecuando su praxis según los fines educativos.

En este mismo orden, es importante reflexionar acerca de cómo el docente con función directiva en la praxis gerencial debe descolonizarse desde la realidad social con la cual ha venido conviviendo durante décadas, donde el proceso de descolonización en América latina y en Venezuela debe construirse, desde el quehacer educativo, vivencial, cotidiano para sensibilizar al otro, mostrarle que el camino no es el del oprimido, el del dominado, sino el del ser crítico, analítico, con principios éticos, valores humanos, ir rompiendo paradigmas y consolidar una cultura no que consuma a la otra, sino donde todas se encuentren y se apoyen.

A MANERA DE CIERRE

Ante los muchos y grandes desafíos para transformar el hacer del docente con función directiva es importante aunar en los procesos de reformas y transformación por la calidad educativa promoviendo la emersión de estilos gerenciales cónsonos a las realidades del país y a la realidad de las sociedades posmodernas, por ello se espera avanzar hacia una gerencia transformacional, dejando a un lado los estilos jerárquicos e instaurando una gerencia horizontal.

Desde esta perspectiva transformadora del hacer del docente con función directiva en las instituciones de educación inicial, la nueva visión de país, dentro de la transición política, económica y social ha sido permeada por el proceso transcendental de descolonización del pensamiento; en la cual se revaloriza el papel de las comunidades, sus contextos geohistóricos, así como su cultura ancestral; tomando en cuenta fortalezas y debilidades de las comunidades para el desarrollo de los procesos educativos.

Desde este reflexionar, se espera que docente con función directiva sea un líder transformador que puede influir en la cultura escolar y en la manera en que se concibe y se practica la educación. En el proceso de descolonización, el director debe priorizar el reconocimiento y la valoración de la diversidad cultural, promoviendo una educación que refleje y respete las identidades de todos los estudiantes.

Para concluir, hay que destacar que es fundamental que los directores formulen una visión educativa que contemple la diversidad cultural, lingüística y social de su comunidad. Esta visión debe inspirar a todo el personal docente y administrativo, creando un ambiente donde todos se sientan valorados y aceptados. Para que los cambios sean efectivos, es necesario que los directores promuevan programas de formación continua para el

personal docente. Esto incluye talleres sobre interculturalidad, pedagogías inclusivas y la importancia de la educación crítica, en la que se cuestione la realidad y se busquen propuestas alternativas de conocimiento.

REFERENCIAS

- López, M. 2001. La investigación – acción como metodología de teorización y formación del profesor desde su práctica. *Revista de Investigación Educativa*, 71 – 92.
- Martínez, I. 2023. Las Competencias del Docente con Función Directiva para el Mejoramiento de los Procesos en la Gestión Escolar. *Revista Científica CIENCIAEDUC*. Vol. 11, núm. 1, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela.
- Martínez, M. 2015. *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación*. 2da Ed. México: Trillas.
- Quijano, A. 1992. La colonialidad del poder en América Latina. *Asociación Latinoamericana de Sociología*.
- Serpa, M. 2024. Mirada a la supervisión escolar desde la Perspectiva Decolonial. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*. Volumen 33 No. 3 (julio-septiembre) 2024, pp. 149-159. [En línea] <https://doi.org/10.5281/zenodo.12813500>. [Consulta: 2024, Septiembre 24].