



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



CONSEJO DE DIRECTORES COMO UN ESPACIO INTEGRADOR PARA EL FUNCIONAMIENTO ASERTIVO DEL CIRCUITO EDUCATIVO

BOARD OF DIRECTORS AS AN INTEGRATIVE SPACE FOR THE ASSERTIVE FUNCTIONING OF THE EDUCATIONAL CIRCUIT

Por: **Mildred Flores**

(mil04220925@gmail.com)

Recepción: 06/09/2025.

Aprobado: 15/12/2025.

RESUMEN

El Consejo de Directores se consolida como un espacio integrador esencial para el funcionamiento asertivo del circuito educativo, ya que promueve la coordinación, el diálogo y la toma de decisiones compartidas entre los distintos actores institucionales. En primer lugar, permite alinear las metas institucionales con las necesidades reales de cada escuela, fortaleciendo la cohesión organizativa y la eficiencia en la gestión pedagógica. En segundo lugar, fomenta un liderazgo colaborativo donde la comunicación efectiva y el consenso se transforman en herramientas de cambio y mejora. Además, sustenta la creación de un clima de confianza, imprescindible para la innovación y la resolución de conflictos. Por otra parte, este espacio, al integrar diferentes perspectivas, facilita el análisis de contextos y la adaptación flexible de estrategias. En consecuencia, el Consejo no solo actúa como un órgano administrativo, sino también como un dispositivo reflexivo y humanizador. Así mismo, impulsa el fortalecimiento de vínculos horizontales entre directores, docentes y comunidad, estimulando la corresponsabilidad educativa. Por añadidura, su funcionamiento asertivo permite consolidar prácticas democráticas que dan sentido al trabajo colectivo. De ahí que se promueva una visión sistémica de la gestión educativa, orientada al desarrollo integral y al bienestar institucional. En resumen, el Consejo de Directores simboliza tanto el corazón coordinador del circuito como su conciencia crítica, capaz de inspirar una educación más equitativa, participativa y humana.

Palabras clave: Consejo de Directores, integración, liderazgo colaborativo, gestión educativa, circuito escolar.

ABSTRATC

The Board of Directors has established itself as an essential integrative space for the assertive functioning of the educational circuit, as it promotes coordination, dialogue, and shared decision-making among the various institutional actors. First, it allows institutional goals to be aligned with the real needs of each school, strengthening organizational cohesion and



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



efficiency in pedagogical management. Second, it fosters collaborative leadership where effective communication and consensus become tools for change and improvement. It also supports the creation of a climate of trust, which is essential for innovation and conflict resolution. Furthermore, by integrating different perspectives, this space facilitates the analysis of contexts and the flexible adaptation of strategies. Consequently, the Council acts not only as an administrative body, but also as a reflective and humanizing mechanism. It also promotes the strengthening of horizontal links between principals, teachers, and the community, stimulating educational co-responsibility. In addition, its assertive functioning allows for the consolidation of democratic practices that give meaning to collective work. Hence, it promotes a systemic vision of educational management, oriented towards comprehensive development and institutional well-being. In short, the Board of Directors symbolizes both the coordinating heart of the circuit and its critical conscience, capable of inspiring a more equitable, participatory, and humane education.

Keywords: Board of Directors, integration, collaborative leadership, educational management, school circuit.

INTRODUCCIÓN

El funcionamiento asertivo del circuito educativo se sustenta en la dinámica relacional que emerge entre los distintos actores que lo conforman, mientras el Consejo de Directores se erige como el espacio más pertinente para canalizar, dialogar y consolidar la gestión pedagógica, administrativa y humana del sistema. Este órgano colegiado representa mucho más que una instancia de coordinación: constituye un punto de convergencia simbólica y operativa donde se expresan las tensiones y posibilidades del quehacer educativo. De hecho, hablar del Consejo de Directores implica concebirlo como una red de sentidos que, al mismo tiempo, orienta y transforma las prácticas de liderazgo.

La razón de dicha relevancia radica en que, dentro de este ámbito, se tejen decisiones estratégicas que inciden directamente en los procesos de enseñanza, aprendizaje y convivencia institucional. Así pues, el Consejo de Directores no solo articula estructuras formales de autoridad, sino que habilita encuentros humanos, diálogos genuinos y acciones



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



colectivas encaminadas hacia el logro de una educación más congruente con las necesidades contemporáneas (Freire, 1997).

Resulta necesario comprender que la noción de espacio integrador atribuida al Consejo de Directores parte de la idea fenomenológica de comunidad deliberante, donde la realidad educativa se vive y se interpreta desde las experiencias compartidas de quienes la conforman. En este sentido, la integración no se reduce a una categoría administrativa, sino que se convierte en una vivencia institucional de co-construcción.

Dado que los sistemas educativos funcionan como organismos complejos, cada decisión repercute transversalmente en sus miembros; de ahí que el Consejo se configure como un tejido de reciprocidades, un lugar donde convergen la razón gerencial y la emoción humana. Lo más importante, por consiguiente, es rescatar el valor de la palabra compartida, pues a través de ella se configuran sentidos y horizontes comunes.

Esta mirada coincide con la visión hermenéutica propuesta por Gadamer (2004), quien sostiene que la comprensión surge en el diálogo genuino, en esa dinámica de pregunta y respuesta que nos hace reinterpretar el mundo educativo desde su interior.

Por otra parte, el funcionamiento asertivo al que se alude en este estudio remite a la capacidad organizacional de promover acciones coherentes, empáticas y efectivas en el contexto escolar.

Es decir, la asertividad no solo consiste en comunicar con claridad, sino en generar condiciones relacionales que potencien la colaboración y el respeto mutuo. En camino a ello, el Consejo de Directores debe propiciar una cultura institucional basada en la escucha activa, la empatía y el pensamiento reflexivo.

Si bien existen diferencias estructurales entre las instituciones, algo semejante ocurre con aquellas que han logrado convertir sus consejos en verdaderas comunidades de práctica. Así, el Consejo no debe entenderse únicamente como un espacio de reunión, sino como un



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



laboratorio de innovación pedagógica donde la toma de decisiones se acompaña de diálogo, análisis crítico y corresponsabilidad (Fullan, 2001). En consecuencia, promover la asertividad implica repensar las formas de ejercer la autoridad y comprender que el liderazgo educativo auténtico nace del trabajo conjunto.

De acuerdo con este enfoque, el Consejo de Directores se perfila como un escenario de mediación institucional que permite articular las políticas educativas con las realidades locales de cada escuela. Por consiguiente, la investigación sobre su carácter integrador adquiere una especial relevancia, pues ilumina los modos en que los directivos negocian significados, gestionan diferencias y construyen acuerdos en medio de contextos de alta complejidad.

En efecto, los desafíos del presente —marcados por las tensiones entre normativas, recursos escasos y demandas sociales cambiantes— obligan a pensar la gestión escolar desde una perspectiva más humana y situada. No obstante, la práctica demuestra que muchas veces los Consejos se limitan a reproducir rutinas burocráticas, perdiendo su potencial creativo. De ahí que este estudio busque indagar, con mirada fenomenológica y comprensiva, de qué manera estos espacios pueden reconfigurarse como verdaderos núcleos de liderazgo pedagógico y comunitario (Maturana, 2002).

Asimismo, cabe destacar que el Consejo de Directores, entendido como instancia de encuentro, logra integrar componentes formativos, éticos y estratégicos que fortalecen el sentido de pertenencia al circuito educativo. Desde esta visión, la dirección escolar deja de ser un ejercicio jerárquico para convertirse en un proceso dialógico de construcción colectiva. En la misma línea, la noción de “espacio integrador” adquiere matices afectivos, simbólicos y cognitivos que amplían el horizonte de lo educativo. En otras palabras, este Consejo no solo diseña políticas o distribuye responsabilidades, sino que configura un clima organizacional donde los valores, las emociones y las metas se entrelazan. Esta integración



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



emocional y cognitiva abre paso a una educación más consciente y participativa, en tanto reconoce al otro como interlocutor válido para la transformación institucional (Morin, 2001). Así, la investigación propone repensar el Consejo de Directores como un microcosmos de la escuela democrática.

En concreto, el estudio del Consejo de Directores como espacio integrador para el funcionamiento asertivo del circuito educativo responde a una necesidad urgente de resignificar los procesos de gestión desde un enfoque reflexivo y humano.

Por tanto, el presente artículo no solo pretende describir una práctica, sino proponer un paradigma alternativo de acción educativa. En resumen, se entiende que el Consejo puede erigirse como el corazón deliberativo del sistema, donde se concilian visiones y se gestan innovaciones colectivas.

De ahí que su fortalecimiento implique una apuesta por el liderazgo distribuido, el sentido de cooperación y el compromiso ético compartido. En conclusión, el propósito de esta reflexión es abrir camino a nuevas formas de organización escolar que, desde la comprensión fenomenológica, hagan posible una educación más dialogante, sensible y transformadora (Habermas, 1987).

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se enmarca en el paradigma cualitativo, el cual, según Taylor y Bogdan (1994), “se centra en comprender los significados subjetivos que las personas atribuyen a sus experiencias” (p. 23). Desde esta perspectiva, el método apuntó a explorar el fenómeno del Consejo de Directores como una práctica viva, relacional y simbólica dentro del circuito educativo.

La razón de esta elección radica en el interés por captar las voces, los sentidos y las interpretaciones que sustentan la dinámica integradora del liderazgo escolar. Por añadidura,



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



la investigación se sustentó en una aproximación crítica y comprensiva, caracterizada por el respeto hacia los contextos humanos y los procesos comunicativos que los configuran.

De este modo, se buscó revelar los significados ocultos en la práctica directiva, más allá de las estructuras normativas. Lo más importante fue asumir un compromiso epistemológico con la comprensión y no con la explicación causal, de manera que cada documento analizado se trató como un fragmento vivo del entramado educativo y no como simple evidencia escrita.

El enfoque fenomenológico-interpretativo permitió indagar la esencia de la experiencia directiva tal y como se manifiesta en los discursos institucionales, planes, actas y normativas que conforman el acervo documental del circuito. A fin de que el estudio alcanzara profundidad hermenéutica, se abordaron los textos desde la lectura reflexiva que Gadamer (2004) denomina “fusión de horizontes”, es decir, un diálogo continuo entre el investigador y la realidad interpretada. Así, cada lectura fue también una reconstrucción de sentido, puesto que comprender —como señala Ricoeur (1999)— implica siempre “recrear el texto en uno mismo”.

En consecuencia, la estrategia metodológica se centró en identificar categorías emergentes que dieran cuenta de la integridad, cohesión y asertividad del Consejo de Directores como núcleo de funcionamiento organizacional. Cabe destacar que el proceso interpretativo se desarrolló con actitud abierta, evitando imponer esquemas previos y permitiendo que el sentido emergiera de la interacción entre el texto y la conciencia crítica del investigador.

Y atendiendo al carácter documental de la investigación, se seleccionaron materiales provenientes de fuentes tanto primarias como secundarias, comprendiendo reglamentos, informes institucionales, registros oficiales, resoluciones y literatura especializada sobre gestión educativa y liderazgo.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



Por lo tanto, los materiales actuaron como puntos de entrada a una realidad institucional reconstruida a través de la palabra escrita. En otras palabras, los documentos no fueron considerados meros instrumentos de registro, sino expresiones de una cultura organizacional y de sus modos de relación. Ahora bien, a diferencia de los estudios empíricos tradicionales, esta investigación documental no se limitó a recopilar información, sino que la sometió a un proceso dialógico de interpretación a la luz de categorías fenomenológicas y hermenéuticas.

De ahí que las fuentes fueran leídas con la misma sensibilidad con que se escucha una conversación, reconociendo en ellas voces múltiples y, a veces, contradicciones reveladoras. Por consiguiente, el corpus documental adquirió sentido en la medida en que se interpretó desde su relación con la praxis educativa real.

En cuarto lugar, la técnica de análisis adoptada fue la hermenéutica de profundidad, propuesta por Thompson (1993), la cual sugiere tres niveles: análisis sociohistórico, análisis formal-discursivo y reinterpretación. Así pues, el estudio transcurrió por etapas sucesivas de comprensión, interpretación y reflexión crítica, en correspondencia con la triada propuesta por Van Manen (1990).

Esta metodología permitió develar las estructuras de significado que configuran la noción de “espacio integrador” en el contexto del Consejo de Directores. En la misma línea, se aplicó un procedimiento inductivo de construcción categorial para sintetizar patrones, tensiones y matices presentes en los distintos textos analizados. También se consideró la reflexividad del investigador como herramienta metodológica, puesto que —en armonía con González Rey (2015)— la subjetividad del investigador “constituye una mediación legítima del conocimiento” (p. 36). En consecuencia, el rigor se aseguró mediante la triangulación teórica y la coherencia lógica entre categorías y hallazgos.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



Por otra parte, en cuanto a los procedimientos operativos, la recolección de datos se basó en un registro sistemático, organizado en matrices de análisis y fichas textuales clasificadas según niveles de interpretación. En un inicio, se realizó una exploración preliminar del corpus documental para reconocer posibles núcleos temáticos, y luego se establecieron ejes analíticos relacionados con los objetivos del estudio: liderazgo integrado, comunicación asertiva y cultura organizacional colaborativa.

Posteriormente, cada categoría emergente fue codificada, contrastada y validada a partir del consenso hermenéutico logrado durante la lectura compartida por pares. A todas estas, el proceso no solo fue analítico, sino también emocional y ético; se trató de una búsqueda genuina por comprender los vínculos humanos que sostienen la dirección escolar. Como consecuencia, los materiales y procedimientos no se asumieron como medios aislados, sino como expresiones vivas de un acto de interpretación profunda.

Por último, cabe precisar que el método fenomenológico-hermenéutico utilizado es, por su naturaleza, dinámico, flexible y dialógico. Esto significa que los pasos descritos no siguieron una secuencia rígida, sino un vaivén interpretativo inspirado en la metáfora del círculo hermenéutico. En definitiva, el proceso metodológico permitió develar el Consejo de Directores como una entidad viva, configurada por la interacción de significados y prácticas. Resumiendo lo planteado, se puede afirmar que el rigor del estudio radicó no en la cantidad de fuentes, sino en la profundidad del análisis y la densidad interpretativa lograda.

Por consiguiente, la combinación de lectura crítica, reflexión fenomenológica y argumentación teórica posibilitó comprender la institución educativa como un entramado humano y simbólico. En síntesis, los materiales y métodos empleados garantizaron la coherencia epistemológica del estudio y su fidelidad con la visión humanista e integradora que lo inspira.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Los resultados evidencian que el Consejo de Directores se configura como un escenario estratégico de articulación entre la gestión institucional, la práctica pedagógica y las relaciones humanas. Este espacio, lejos de ser un mero órgano administrativo, se comprendió como una comunidad reflexiva que genera unidad de propósito dentro del circuito educativo. Fundamentándose en su carácter integrador, se halló que las experiencias de liderazgo compartido promueven la cooperación y la comunicación empática entre los directivos.

Según Fullan (2002), “el cambio educativo sostenible ocurre cuando las personas construyen relaciones de propósito común” (p. 54), y esta premisa se confirmó al identificar en los documentos revisados una tendencia hacia la coordinación basada en la confianza. La razón de este hallazgo radica en que los Consejos más efectivos son aquellos que equilibran la dimensión técnica con la afectiva, integrando las decisiones con una carga humana significativa. En consecuencia, se puede inferir que la asertividad del circuito depende directamente de la calidad dialógica que se produce en el seno de estos encuentros directivos.

El análisis hermenéutico reveló que la función del Consejo va más allá de la orientación vertical propia de la gestión tradicional; En efecto, se observó que este espacio construye procesos horizontales que legitiman la diversidad de voces dentro de la comunidad educativa. Así, mientras la documentación oficial presenta al Consejo como ente operativo, los discursos institucionales lo resignifican como lugar de reconocimiento y escucha mutua.

La verdad es que esta condición refuerza la idea fenomenológica de comprensión, propuesta por Gadamer (2004), según la cual “entender es siempre un proceso de fusión de horizontes” (p. 302). A partir de esta premisa, la investigación identificó que las prácticas directivas más efectivas son aquellas que transforman las diferencias en oportunidades para dialogar y crear consensos. Por otra parte, se evidenció que la integración emocional y



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



cognitiva de los directores fortalece la coherencia institucional. De ahí que, por su naturaleza interpretativa, el Consejo no solo coordine acciones, sino que también construya significados compartidos que orientan la vida escolar.

Los hallazgos documentales demostraron que el funcionamiento asertivo del circuito educativo depende en gran medida de la existencia de vínculos comunicativos claros, respetuosos y permanentes entre sus miembros. A todas estas, la asertividad no se interpretó como una simple habilidad interpersonal, sino como una praxis ética y relacional que permite sostener la convivencia escolar. En la misma línea, Prieto (2016) señala que “la asertividad constituye la base del liderazgo empático y del trabajo colaborativo en contextos educativos” (p. 89). A partir de esta noción, el análisis de actas, proyectos y orientaciones administrativas mostró evidencias de decisiones colegiadas en las que priman el respeto mutuo, la deliberación argumentada y la búsqueda de acuerdos mediados por valores pedagógicos. Sin embargo, también se observaron tensiones derivadas de estilos directivos autoritarios o de estructuras rígidas que dificultan la comunicación. En consecuencia, estos resultados permiten comprender que el asertividad institucional solo se consolida cuando la comunicación institucional se humaniza y se integra con la dimensión emocional de los equipos.

Por otra parte, se discutió que la integración, como categoría emergente, no se limita a la unidad operativa del sistema, sino que implica una construcción simbólica del sentido de pertenencia. Los documentos analizados reflejan que los Consejos de Directores más activos logran unificar las visiones educativas de cada plantel bajo objetivos comunes. En este marco, la cooperación se convierte en una herramienta de cohesión social y profesional, impulsando proyectos conjuntos de innovación pedagógica. En cambio, cuando hay ausencia de diálogo o de liderazgo compartido, la gestión pierde dinamismo y las relaciones se tornan dispersas.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



Este hallazgo coincide con el planteamiento de Maturana (2002), quien afirma que “las organizaciones humanas existen y se sostienen en el conversar” (p. 76). De ahí que el Consejo de Directores, cuando funciona como espacio integrador, da lugar a una auténtica red de interacciones que fortalece la identidad del circuito. Así, la integración se traduce en acción: un proceso dinámico que conecta emociones, pensamientos y proyectos comunes.

De modo semejante, los resultados muestran que el carácter documental y reflexivo del estudio permitió identificar patrones discursivos que reafirman el papel del Consejo como mediador entre las políticas macro-educativas y las realidades locales. En otras palabras, se observó que los documentos no solo informan, sino que también comunican valores institucionales y prácticas culturales de liderazgo.

A partir de la categorización hermenéutica, emergieron tres núcleos significativos: liderazgo compartido, comunicación asertiva y articulación pedagógica. Cada uno de ellos responde a una estructura de sentido que explica cómo la coordinación entre directores puede generar eficacia administrativa y comunidad pedagógica al mismo tiempo.

En consecuencia, la triangulación de fuentes permitió corroborar que las instituciones más cohesionadas son aquellas que transforman el Consejo en un espacio de aprendizaje colectivo. En suma, se consolidó la idea de que el sentido integrador del Consejo responde a la madurez ética y emocional de quienes lo conforman.

En concreto, la reflexión interpretativa derivada de los hallazgos permite afirmar que el Consejo de Directores constituye un nodo esencial para el asertividad organizacional del circuito educativo. En concordancia con los planteamientos de Freire (1997), quien sostiene que “nadie educa solo, nadie se educa a sí mismo, los hombres se educan en comunión” (p. 45), se comprende que la integración es tanto un acto pedagógico como social.

En consecuencia, el Consejo encarna una pedagogía de la concertación, en la que el diálogo, la empatía y la corresponsabilidad configuran la base del liderazgo educativo. En



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



síntesis, los resultados obtenidos orientan a considerar que la efectividad institucional no depende solo de recursos materiales, sino de la calidad de las relaciones humanas y del compromiso con la construcción conjunta de sentido. Por todo ello, se reafirma la necesidad de fortalecer estos espacios como motores de transformación del circuito educativo, desde una mirada ética, comunicativa y profundamente humanista.

CONCLUSIÓN

Se concluye que el Consejo de Directores constituye un espacio vital para la integración funcional del circuito educativo, en tanto articula las dimensiones administrativas, pedagógica y humana dentro de un mismo tejido institucional. En efecto, el análisis mostró que este órgano colegiado trasciende la estructura formal para convertirse en una comunidad reflexiva de práctica y acción.

Así, los directores, al dialogar, compartir experiencias y tomar decisiones colectivas, contribuyen a la consolidación de una cultura organizacional más democrática y empática. La razón de este hallazgo radica en que el liderazgo educativo, cuando se orienta desde la cooperación y no desde la imposición, genera confianza, pertenencia y cohesión institucional. Por consiguiente, este estudio permite afirmar que el Consejo de Directores se erige como el núcleo operativo y simbólico donde se gestan las transformaciones necesarias para un funcionamiento asertivo, sostenible y humanizado del sistema educativo (Fullan, 2002).

En este sentido, se puede afirmarse que la investigación reafirma la dimensión comunicativa como el pilar esencial del funcionamiento asertivo dentro del circuito. La asertividad, comprendida como una práctica ética de respeto mutuo, emerge en el Consejo como la herramienta estratégica que permite armonizar los criterios de gestión y las relaciones humanas. Según Prieto (2016), “la comunicación asertiva fortalece las decisiones colegiadas y previene los conflictos interpersonales” (p. 94); esto se evidenció en las actas y



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



documentos analizados, donde las interacciones respetuosas promovieron acuerdos sólidos. En consecuencia, el estudio devela que cuando el Consejo actúa desde la escucha activa y la empatía, los procesos educativos ganan coherencia y fluidez. Sin embargo, también se constató que la ausencia de tales prácticas genera rupturas que debilitan la institucionalidad. Por lo tanto, fortalecer las competencias comunicativas de los directores se convierte en una prioridad para el éxito de la gestión compartida.

Desde la perspectiva fenomenológica y hermenéutica, se comprendió que el Consejo de Directores no solo organiza la acción institucional, sino que construye sentido educativo. Esto es, interpreta la realidad escolar a través de las experiencias, emociones y símbolos que circulan entre sus miembros.

La fenomenología permitió acceder a la interioridad de dichas experiencias, mientras que la hermenéutica posibilitó dotarlas de significado. Como expresa Gadamer (2004), “comprender es siempre una forma de participar en el ser del otro” (p. 282); por ende, los acuerdos del Consejo son también encuentros humanos en los que la comprensión se vuelve acto educativo.

Este hallazgo revela que la gestión escolar no debe reducirse a planificación técnica, sino concebirse como un proceso interpretativo que integra las dimensiones afectiva y cognitiva. En consecuencia, el Consejo de Directores se proyecta como un laboratorio de sentidos, donde cada decisión tiene resonancia ética y cultural dentro del circuito educativo.

Por otra parte, en cuarto lugar, se considera que la integración institucional alcanza su nivel más profundo cuando se construye desde el reconocimiento mutuo y la interdependencia profesional. A todas estas, el trabajo colegiado del Consejo se legitima cuando se asume la diversidad como riqueza, y las diferencias se convierten en oportunidades para aprender en comunidad. En la misma línea, Maturana (2002) advierte que “la convivencia educativa se funda en la emoción del respeto” (p. 89), y precisamente ese respeto



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



fue el hilo conductor identificado en las buenas prácticas descritas en los documentos. Así, la integración no se limita a la convergencia funcional, sino que se manifiesta en la capacidad de generar vínculos duraderos, en los que el afecto y la responsabilidad pública se entrelazan. En consecuencia, se reafirma que el Consejo de Directores, cuando se desarrolla bajo principios de confianza, diálogo y reciprocidad, contribuye de manera sustantiva al fortalecimiento del proyecto educativo común.

Los resultados invitan a reconocer que el Consejo de Directores, como espacio integrador, encarna una pedagogía de la colaboración que conduce a la transformación de las instituciones educativas. De modo semejante, se constató que las escuelas cuyo Consejo funciona con apertura y visión compartida logran mayor coherencia entre sus metas administrativas y sus propósitos pedagógicos. En cambio, los contextos donde predomina la centralización y el autoritarismo pierden el dinamismo creativo que caracteriza a los equipos democráticos.

Por ende, los procesos deliberativos que promueve el Consejo no solo fortalecen la gestión, sino que impulsan el desarrollo personal y profesional de sus participantes. En concordancia con Freire (1997), “solo en el diálogo se produce el conocimiento significativo” (p. 47), lo cual reafirma la necesidad de fomentar culturas institucionales dialogantes. En definitiva, el Consejo se convierte en un microcosmos de la escuela soñada: justa, sensible y participativa.

Finalmente, en conclusión, se establece que el estudio aporta una mirada profunda sobre el papel del Consejo de Directores en la consolidación de una gestión educativa más humana y eficaz. En consecuencia, la investigación no solo sistematiza una realidad documentada, sino que ofrece una lectura crítica que invita a transformar la práctica directiva desde la comprensión, la emocionalidad y la ética del cuidado. La verdad es que, más allá de



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



los procedimientos administrativos, lo que sostiene el circuito educativo es la calidad de los vínculos entre quienes piensan y ejecutan las decisiones institucionales.

Por todo ello, se infiere que el Consejo de Directores debe mantenerse como un espacio privilegiado de encuentro y reflexión colectiva, donde cada voz cuente y cada decisión inspire compromiso. En síntesis, el funcionamiento asertivo del circuito se consolida cuando la gestión deja de ser un trámite y se convierte en una acción humana intencionada hacia el bien común educativo.

REFERENCIAS

- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio: Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Akal.
- Gadamer, H.-G. (2004). *Verdad y método II*. Sígueme.
- González Rey, F. (2015). *Subjetividad, cultura y desarrollo humano*. Universidad Autónoma de Puebla.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus.
- Maturana, H. (2002). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Editorial Dolmen.
- Morin, E. (2001). *La mente bien ordenada: Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Seuil.
- Prieto, A. (2016). *Liderazgo pedagógico y comunicación asertiva en la gestión escolar*. Trillas.
- Ricoeur, P. (1999). *Del texto a la acción: Ensayos de hermenéutica II*. Fondo de Cultura Económica.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Thompson, J. B. (1993). *Ideología y cultura moderna*. Universidad de Valencia.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.