

De la Eficiencia al Cuidado: El Ser Humano Como Centro de la Gestión Educativa Desde el Rol del Directivo Docente

*Karin Liliana Gordillo Barahona
Maestrante
Maestría en Gestión y Evaluación Educativa
Octubre 10 -2025*

Resumen

En diversos contextos del sistema educativo colombiano escolar, persiste el riesgo de reducir la gestión educativa a un conjunto de funciones netamente administrativas y burocráticas, una visión instrumental de la gestión que distorsiona su principal propósito: acompañar desde el cuidado al desarrollo integral del ser humano en lugar de centrarse únicamente en procedimientos y resultados, desdibujando el papel del directivo docente como líder pedagógico. Es necesario reconocer que toda acción institucional debe orientarse hacia la transformación de los actores que conforman la comunidad educativa.

La gestión educativa, entendida como práctica del cuidado, diálogo y transformación, permite superar el paradigma de control y abrir espacios para el respeto, la autonomía y la colaboración. El directivo docente, en este marco, deja de ser un ejecutor de normas y se convierte en un facilitador de procesos humanos, capaz de liderar comunidades escolares que aprendan a vivir juntas, a construir sentido y a dignificar la educación como un acto profundamente humano.

Palabras Clave: Gestión Educativa, liderazgo pedagógico, liderazgo escolar, pedagogía del cuidado, comunidades que aprenden, transformación Institucional, humanismo.

Introducción

La gestión educativa en el contexto colombiano enfrenta el desafío de superar visiones reduccionistas que han limitado el papel del directivo docente al ámbito meramente administrativo y burocrático. En muchos casos, la dirección escolar se ha concebido como una función orientada al control de recursos, al cumplimiento normativo y a la ejecución de tareas operativas, relegando el acompañamiento pedagógico, la animación comunitaria y el desarrollo humano de la comunidad educativa. Este fenómeno, presente en distintas regiones del país, refleja una concepción tecnocrática de la educación que prioriza la eficiencia sobre el sentido formativo.

La Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) establece de manera precisa las funciones del rector y de los órganos directivos de las instituciones educativas, enfatizando su papel en la planeación, la coordinación, la administración de recursos y la rendición de cuentas. Sin embargo, en su formulación y en su aplicación, dichas disposiciones no logran evidenciar con suficiente claridad la dimensión pedagógica, ética y relacional del liderazgo escolar. Como resultado, la figura del directivo docente tiende a operar bajo lógicas de gestión empresarial que, si bien aseguran la operatividad institucional, con frecuencia desplazan el fin último de la educación: La formación integral del

ser humano, como realidad encarnada en el acto educativo y no como una simple exposición utópica dentro de los Proyectos Educativos Institucionales.

Este desequilibrio entre lo técnico y lo humano desde hace algunos años atrás, se ha vuelto una preocupación global. El Informe de Seguimiento de Educación en el Mundo (GEM 2024/25 Liderazgo en la Educación, Liderar por el aprendizaje) de la UNESCO, titulado *Liderazgo en la Educación, Liderar para Aprender (2024)*, advierte que, en numerosos países, los directivos son percibidos principalmente como gestores administrativos que como líderes pedagógicos.

En este marco, el propósito de este texto es aportar una reflexión acerca de las tensiones que surgen entre las demandas administrativas del sistema y la necesidad de liderazgos humanistas, capaces de inspirar, cuidar y acompañar a las comunidades educativas. Así, el desafío para el directivo docente no radica solo en cumplir con las disposiciones normativas, sino en reconfigurar su gestión a partir del reconocimiento del otro y del rescate de lo humano como centro de todo acto educativo. Con todo nos podemos preguntar: ¿Cómo puede el directivo docente reconfigurar sus prácticas de gestión educativa a través de un liderazgo y una pedagogía del cuidado, para situar lo humano como el centro de sus decisiones educativas?

En consecuencia, la presente ponencia propone una reflexión crítica sobre el papel del directivo docente en la gestión educativa, articulando tres momentos: primero, una exposición de la problemática derivada del marco legal y del diagnóstico internacional de la UNESCO; segundo, una revisión de algunos aportes sobre la gestión educativa en América Latina y en nuestro país, y finalmente, una propuesta humanista de la gestión orientada desde la dimensión humana y relacional de la pedagogía del cuidado.

El Rol del Directivo Docente, un Diagnóstico

Como se indicó anteriormente, la legislación educativa colombiana ha definido con claridad el papel del directivo docente, pero lo ha hecho desde una perspectiva marcadamente administrativa, y aunque hoy se han hecho algunos esfuerzos de reflexión al interior de la política educativa en el país, en la Ley 115 de 1994, el rector o director aparece principalmente como responsable de organizar, dirigir y controlar el funcionamiento institucional, garantizando la ejecución de los planes, el cumplimiento de los reglamentos y la administración de los recursos humanos, físicos y financieros. Esta visión se reafirma en la Ley 715 de 2001, que describe funciones como presidir los consejos directivos y académicos, representar la institución ante las autoridades, formular planes de mejoramiento y responder por la calidad del servicio educativo. Si bien estas orientaciones son necesarias para la operatividad institucional, no incluyen de

forma explícita el liderazgo pedagógico, ético y relacional, dimensiones esenciales de la función directiva en una escuela que propende por la formación de seres humanos integrales.

El problema central de este marco legal es que reduce la gestión educativa a un acto técnico normativo, orientado al cumplimiento de metas o procedimientos, pero desvinculado del sentido pedagógico y formativo de la educación. Esta tendencia tecnocrática ha generado que muchos directivos docentes, asuman su función bajo la lógica del control, la supervisión y la rendición de cuentas, desplazando la reflexión, el acompañamiento y la construcción colectiva de sentido.

Este fenómeno no es exclusivo del contexto colombiano o latinoamericano, el Informe de la Educación en el Mundo de la UNESCO (GEM 2024/25), advierte una problemática similar en numerosos sistemas educativos del mundo. Según el informe, en muchos países los líderes escolares o directivos docentes son percibidos principalmente como administradores o gestores de recurso, “un estudio realizado en 14 países muestra que los directivos dedican del 68% de su tiempo a tareas rutinarias de gestión, mientras que solo una fracción mínima se orienta al liderazgo pedagógico o a la innovación educativa” (UNESCO, 2024). Asimismo, el informe constata que apenas una quinta parte de los programas de

formación de directivos escolares abordan de manera integral las cuatro dimensiones esenciales del liderazgo educativo, a saber; “establecer expectativas claras, centrarse en el aprendizaje, fomentar la colaboración y empoderar a las personas” (UNESCO, 2024).

El informe también advierte que las múltiples exigencias administrativas y los mecanismos de rendición de cuentas dejan escaso espacio para el ejercicio reflexivo del liderazgo. En muchos contextos, los directivos docentes son evaluados por indicadores de desempeño institucional más que por su capacidad de generar climas de confianza o impulsar el desarrollo profesional de los docentes. Este modelo, centrado en la productividad y la eficiencia, contribuye a la deshumanización de la gestión educativa, debilitando los vínculos de cuidado, diálogo y acompañamiento que constituyen la esencia del liderazgo pedagógico. Así, la figura del directivo termina atrapada entre la presión por los resultados, la carencia de tiempo, la falta de formación para liderar desde el aprendizaje y la vida misma.

En el caso colombiano, esta realidad se ve agravada por la escasa articulación entre la política pública y los enfoques contemporáneos de liderazgo educativo. Los lineamientos ministeriales enfatizan la planeación y la evaluación institucional, pero no ofrecen herramientas suficientes para fortalecer la dimensión

humanista, ética y emocional del liderazgo escolar. Como resultado, muchos directivos se enfrentan a una paradoja: deben garantizar la calidad educativa según estándares externos, mientras intentan sostener la convivencia, la motivación y la identidad de sus comunidades educativas. Este desequilibrio entre la función administrativa y la pedagógica, no solo limita la innovación, sino que erosiona el sentido profundo de la educación como práctica de transformación personal y social.

Frente a este panorama, resulta urgente repensar la gestión educativa más allá del cumplimiento normativo. Si el directivo docente ha sido configurado legalmente como un administrador de recursos, el reto contemporáneo consiste en transformarlo en un líder del sentido, capaz de inspirar, cuidar y acompañar procesos de desarrollo humano. Este tránsito de lo operativo al cuidado, del cumplimiento al compromiso, demanda nuevas lecturas teóricas y éticas sobre una gestión educativa que permita recuperar su dimensión más profunda, la de ser un acto pedagógico, relacional y transformador.

Sobre la Gestión Educativa desde Modelos Alternativos que Superen el Enfoque Tecnocrático

El estudio sobre la gestión educativa ha transitado desde modelos centrados en la eficiencia y la administración de recursos hacia concepciones más

integrales que reconocen su carácter pedagógico, ético y relacional. En esta transición, diversos autores han aportado comprensiones que permiten reorientar la función directiva desde una mirada más humana y transformadora, más allá del cumplimiento normativo y administrativo.

La gestión educativa, como señala Juan Casassus (2000), “no es meramente técnica ni pragmática, sino que está profundamente influenciada por la política y por la práctica cotidiana de quienes la ejercen”, y los directivos docentes deben asumir esta complejidad, reconociendo que su rol no se limita a ejecutar planes, sino a reconfigurarlos desde la realidad concreta de sus instituciones, esto implica una gestión situada, capaz de responder a las necesidades de sus comunidades escolares. El autor hace dos distinciones frente a la gestión educativa: una enmarcada desde lo autoritario y verticalista, centrada en el rendimiento y la otra desde lo participativo y democrático, centrada en el bienestar, la empatía y la colaboración como ejes de la vida institucional. Los aportes de Casassus (2000), permiten repensar la gestión educativa desde un liderazgo que se permita reconocer la complejidad del ser humano, la interacción con el entorno y la necesidad de construir instituciones educativas más democráticas, éticas y contextualizadas; la gestión no puede seguir tratándose como una técnica de control, sino como una práctica de liberación, donde cada

decisión es una oportunidad para dignificar la educación en pro de una transformación de la sociedad.

En esta misma línea de reflexión, y desde una mirada participativa, Bolívar (2010) propone reconstruir las escuelas como comunidades aprendientes, donde tanto docentes como directivos docentes se desarrollen en un entorno colaborativo, “los centros escolares deben ser lugares de formación e innovación no solo para los estudiantes, si no para la comunidad educativa” (Bolívar, 2010, p.16), esto implica para los directivos docentes liderar procesos de formación continua, fomentar culturas de colaboración en el marco de los retos sociales y estructurales que enfrentan en el día a día.

De acuerdo con Bolívar (2010), quien defiende un liderazgo distribuido y relacional pueda ejercerse desde la influencia y no desde el control ni la autoridad, en una organización que aprende, permite construir “redes de apoyo, fortalecer el sentido de comunidad y generar procesos de transformación con un enfoque humanista al reconocer la autonomía, la participación y la corresponsabilidad de todos los actores educativos” (Bolívar, 2010). De este modo, el autor reconoce el liderazgo educativo a partir de la dignidad del sujeto, la importancia de construir comunidades escolares colaborativas y éticas, en un país que busca superar las brechas sociales y fortalecer su sistema educativo. Esto implica para el directivo

docente en la gestión educativa, liderar con sensibilidad, promover el compromiso ético del equipo docente y favorecer condiciones que hagan realidad el ideal de todo proceso de desarrollo humano y profesional.

De conformidad con lo planteado anteriormente, Rodríguez (2015), propone al liderazgo pedagógico como el núcleo transformador de la gestión educativa, para él, el liderazgo del directivo no se limita a planificar y controlar, sino que debe inspirar acompañar y promover la reflexión crítica entre los docentes. “El liderazgo pedagógico es un ejercicio que orienta los procesos institucionales hacia la mejora de la enseñanza y el aprendizaje mediante la colaboración y la participación” (Rodríguez Molina, 2015, p.31), este enfoque desplaza la autoridad jerárquica hacia un liderazgo, donde el directivo docente se convierte en un mediador que fomenta el desarrollo profesional, la innovación didáctica y la corresponsabilidad. Así, el liderazgo pedagógico reconfigura la gestión escolar en un proceso de aprendizaje colectivo, en el que cada miembro de la comunidad educativa participa en la construcción de la transformación institucional.

Los aportes de Casassus, Bolívar y Rodríguez coinciden en señalar que la gestión educativa no puede reducirse a un conjunto de procedimientos técnicos, sino que debe entenderse como una práctica pedagógica dentro de una dinámica

relacional, en la que los procesos administrativos, pedagógicos y comunitarios se articulan al servicio del desarrollo humano, de este modo, el liderazgo del directivo docente se reconoce no solo por su eficacia en los resultados, sino por su capacidad para cuidar, acompañar y movilizar a la comunidad educativa desde el reconocimiento del otro y de lo otro.

Reencantar la Gestión Educativa desde el Rol del Directivo Docente

Frente a la pregunta ¿Cómo puede el directivo docente reconfigurar sus prácticas de gestión educativa a través de un liderazgo y pedagogía del cuidado, para situar lo humano como el centro de sus decisiones educativas?, es necesario proponer una mirada distinta, una pedagogía que reconozca la dimensión afectiva, ética y transformadora del acto educativo, desde una gestión educativa humanista que pueda liderar procesos de transformación comunitaria si se fundamenta en el cuidado, el placer de aprender y la ternura como principios rectores.

Assman (2000), en su texto “Placer y Ternura de la Educación”, presenta una perspectiva sobre la educación como un espacio de “reencantamiento”, donde el saber se vincule con la vida, esto implica liderar escuelas en donde no solamente gestionen recursos, que son fundamentales dentro de la organización, sino que cultiven ambientes afectivos, seguros, que creen condiciones para que el aprendizaje sea una experiencia significativa más no una obligación burocrática,

y esta apuesta requiere repensar los proyectos Educativos Institucionales desde una lógica de sentido, no solo desde el cumplimiento.

Para este autor “educar con ternura es resistir a la lógica del control, del castigo y de la indiferencia” (Assman, 2000), así las cosas, la pedagogía del cuidado no es debilidad, sino fuerza transformadora que reconoce al otro como sujeto de dignidad, que concibe a la educación como un proceso de humanización, y al liderazgo escolar como un camino que promueve relaciones basadas en el respeto, la empatía y el reconocimiento mutuo. Como fue mencionado anteriormente, esto implica transformar la cultura escolar, superar prácticas autoritarias y abrir espacios de diálogo, de escucha y de participación, la pedagogía del cuidado se convierte en criterio de gestión, orientando decisiones que favorezcan el bienestar emocional, la inclusión y la justicia educativa.

Aunque la gestión educativa tradicional ha estado marcada por una lógica del control, eficiencia y cumplimiento, esta visión debe ser superada por una gestión situada, reflexiva y política, en términos de Casassus (2000), y en este sentido el directivo docente no es solamente un ejecutor de planes, si no un líder de transformación que articula teoría, contexto y afectividad. Una gestión humanista, donde cada decisión se tome considerando su impacto en la comunidad, al respecto Assman (2000), ofrece un marco de posibilidades para

esta transformación en las que puedan promover ambientes escolares cordiales y seguros, en donde el reconocer las emociones se hace parte del aprendizaje, fomentar la participación de estudiantes, docentes y familias, priorizar el bienestar sobre la burocracia y articular redes de apoyo comunitario.

La gestión educativa desde esta perspectiva se convierte en una práctica de resistencia y esperanza, donde el directivo docente es invitado a verse y a relacionarse con los procesos de aprendizaje más que un administrador, es decir, a ser un cuidador de procesos humanos, un facilitador de aprendizajes significativos y un constructor de comunidad.

Complementando esta visión, Humberto Maturana (2001), afirma que cuando se fundamentan los proyectos educativos en una pedagogía del cuidado, es posible transformar comunidades escolares desde un enfoque humanista, reconociendo al ser humano como un sujeto relacional, emocional y ético. Para Maturana, el amor no es una emoción secundaria o romántica solamente, sino la base de lo humano, “el amar es aceptar al otro como legítimo otro en la convivencia” (2001). Bajo esta perspectiva el directivo docente debe ejercer un liderazgo capaz de generar confianza, respeto mutuo y sentido de pertenencia, la pedagogía del cuidado implica reconocer que cada miembro de la comunidad educativa es legítimo, valioso y digno de ser escuchado; esto se traduce en

prácticas concretas como el dialogo horizontal, donde las decisiones se construyan colectivamente, donde la comunicación no solo sea un medio, sino el espacio en el que los miembros de una comunidad educativa definan sus valores y sus posibilidades de transformación. “Los seres humanos somos lo que conversamos” afirma Maturana (1996); por tanto, la colaboración entre comunidades se construye en el conversar, en el entrelazamiento del lenguaje y la emoción, donde el centro indudablemente es el ser humano.

Conclusiones

La Gestión Educativa debe ser entendida y ejecutada como una práctica del cuidado y transformación relacional, en donde todas las decisiones deben tomarse considerando su impacto en la comunidad, esto implica priorizar el bienestar de sus miembros, sobre la burocracia y las rutinas administrativas.

El liderazgo del directivo docente debe fundarse en el cuidado de la comunidad educativa, la ternura y la autonomía. Deber ser un liderazgo que inspire, acompañe y promueva la reflexión crítica en comunidades donde la cultura de la conversación se consolide dentro de un marco horizontal más que piramidal. Esto puede darse mediante la colaboración y la participación, de esta manera transformar la escuela en una comunidad aprendiente.

El liderazgo pedagógico es clave, ya que debe influir en la toma de decisiones, no solo a nivel técnico, sino mediante la creación de culturas colaborativas, facilitando así el desarrollo profesional del equipo docente, promoviendo la reflexión colectiva y convirtiendo la gestión en una práctica de mejora compartida.

Referencias

Assman, H. (2002). *Placer y Ternura en Educación: Hacia una sociedad aprendiente*. Madrid: Narcea.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.

Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta*. Revista Internacional de Investigación en Educación, p. 79-106

Bolívar, A. (2010). *Liderazgo para el aprendizaje. Organización y Gestión Educativa*. p.15-20.

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: (La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B)*. Unesco.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1994). *Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación*. Diario Oficial, 41.214.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2001). *Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151,288,356 y 357, para organizar la prestación de los servicios de educación. Diario Oficial 44.654.*

Maturana, H. (1996). *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones.

Maturana, H. Y Davila, X. (2008). *Habitar lo humano en seis ensayos de biología – cultural*. J.C.S. Saenz Editor.

Maturana, H (2001). *Emociones y lenguaje en educación y política*, Santiago de Chile, Dolmen.

Rodríguez, G (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y Educadores. Vol 14.

UNESCO. (2025). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024/5: Liderazgo en la Educación: Liderar por el Aprendizaje*. Paris 07SP, France.