

“Educación es formar al ser humano para el cambio permanente y aún para la eventual crisis producto de la transición”

Miguel Ángel Escolet

## Gestión de liderazgo y valores en los centros de Educación General Básica en Ecuador

MSc. Jessy Verónica Barba Ayala  
Docente de la Universidad Técnica del Norte  
jvbarba@utn.edu.ec

### RESUMEN

La reforma educativa ecuatoriana de los últimos años promovió el cambio de la centralización a la autonomía, lo que implicó, para los directivos, nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos, la gestión comunitaria, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones. La investigación responde a la aplicación de un proceso sistemático en los planteles educativos de Educación General Básica del sector urbano de la ciudad de Otavalo, con una población estudiantil en la que coexisten dos culturas: mestiza e indígena, que requiere de la adaptación del programa de formación nacional a las expectativas locales tendientes a ampliar los conocimientos de los directivos en el campo de la gestión escolar, estimular procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de gestión y dirección, favorecer su problematización y contraste con elementos teóricos y propiciar la construcción de alternativas innovadoras para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

Palabras Clave: AUTONOMÍA, ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, CALIDAD, PREPARACIÓN PROFESIONAL, FORMACIÓN PROFESIONAL.

### ABSTRACT

#### **Educational management and moral values in the Ecuadorian Elementary School System**

The Ecuadorian educational reform in recent years has led to changes, going from centralization to autonomy, leading to the management staff members toward new responsibilities and complex demands. They involve the administrative and financial procedure to manage the resources, the community mission, the results in the students' learning and the decision-making. This article addresses the application of a systematic process in the Elementary School System of the urban area in Otavalo city, with a student population that has the coexistence of two cultures: mestizo and indigenous. It requires the adaptation of a national training program focused on local expectations, its trends are aimed at expanding the knowledge and encouraging critical reflection about school management guidelines. To promote problem-solving by using theoretical elements and to foster the creation of innovative alternatives it is required to permanently improve the quality of education.

Keywords: AUTONOMY, EDUCATIONAL MANAGEMENT, QUALITY, PROFESSIONAL PREPARATION, PROFESSIONAL FORMATION.

## Introducción

La formación docente no siempre incluye la preparación profesional en gestión institucional, por lo que muchos directivos de instituciones educativas las dirigen por simple intuición, y en el mejor de los casos, con el apoyo de la experiencia propia y de otros colegas.

La pregunta que surge es: si los directores con características de liderazgo son los agentes de la calidad educativa en los centros escolares donde se evidencia un rendimiento académico y existe una coincidencia con los objetivos institucionales ¿son en realidad, la causa de la adaptación de la escuela a entornos cambiantes?

Una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva (Kotter, 1990). Esta afirmación en el campo empresarial, se pretende comprobar si es válida en el ámbito educativo.

Mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, se alcanzó un amplio análisis en la capacidad de liderazgo y gestión integrados a los valores individuales e institucionales; lo cual permitió orientar la elaboración de los planes anuales de políticas públicas afines a la rama de la educación que contribuyan a elevar la calidad de las interrelaciones de sus miembros y el mejor desempeño de la oferta educativa. Para alcanzar estos fines se investigaron los referentes

teóricos sobre administración educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Se determinaron los roles de los directivos y coordinadores departamentales para la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución asumiendo responsabilidades y compromisos en la elaboración del diagnóstico de los variados escenarios en estudio.

Las funciones mencionadas (administración, liderazgo y gestión) fortalecieron la capacidad de llevar adelante los propósitos institucionales en la toma de decisiones en situaciones de alto riesgo, debido a los cambios permanentes y súbitos de la nueva legislación educativa emanada de la autoridad educativa nacional, la cual considera nuevas técnicas y herramientas que reduzcan las dificultades y problemas actuales a la menor brevedad posible y con optimización en la utilización de recursos.

## Materiales y métodos

Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevistas, encuestas y fichas de registros. Para determinar el valor de las variables se procedió a la triangulación de las fuentes.

El procedimiento se fundamentó en la investigación descriptiva desarrollada en base a la aplicación de entrevistas a autoridades del plantel educativo y las encuestas al personal docente, a los padres

de familia seleccionados aleatoriamente y a los estudiantes.

La entrevista fue dirigida a los rectores y a los vicerrectores para conocer el nivel de aplicación de los referentes teóricos que regulan la gestión del liderazgo. A los docentes de Educación General Básica se les aplicó un cuestionario con preguntas cerradas para determinar el grado de liderazgo en las relaciones con otros miembros de la comunidad educativa. A los estudiantes también se les encuestó para conocer su opinión sobre el rol docente en los centros de educación; y a los padres de familia o representantes legales de los estudiantes para identificar los compromisos que tienen frente a las responsabilidades de control escolar.

La investigación se realizó en las instituciones públicas y privadas del casco urbano del cantón Otavalo tomando como muestra a 25 directivos, 60 docentes de diferentes áreas del conocimiento, 150 estudiantes, 25 por cada centro educativo; y 60 padres de familia seleccionados al azar de entre todas las instituciones participantes en la muestra.

## Resultados y discusión

Con base en la sistematización se pueden considerar tres criterios muy importantes que determinaron los resultados de este trabajo. Los directivos, el personal docente y administrativo conocen los principios teóricos que regulan la gestión del liderazgo en valores, así como los estudiantes y padres de familia, que lo viven al interior del centro educativo. Sin embargo existe un desconocimiento del manual de convivencia y el reglamento interno que estipula los incentivos y sanciones en caso de cumplimiento e infracción de dichos instrumentos. Los conflictos son resueltos en su mayoría por las partes dada la costumbre de evitar llevar problemas de fácil solución, al director.

De la encuesta a directivos se desprenden tres aristas muy definidas: orga-

nización, mejoramiento profesional y responsabilidad individual.

Con respecto a la organización, esta está a cargo de los equipos de trabajo debido a que se toma en cuenta el consenso en la toma de decisiones institucionales, en la que se da la oportunidad a sus miembros de participar activamente en las acciones propuestas.

La gestión pedagógica en los centros educativos, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Al tratar sobre el mejoramiento profesional, el aspecto más importante a la hora de medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos.

Frente a la responsabilidad individual, la administración considera como importante la vivencia de valores pese a que la participación de los padres de familia es esporádica. Solo a veces la dirección de los centros promueve su participación.

La administración de los establecimientos educativos solo en ciertas actividades genera espacios para la delegación de autoridad, la mayoría de las veces, es exclusividad del directivo.

Según la totalidad de los encuestados, las habilidades del liderazgo se adquieren por la experiencia y con la capacitación continua que combine práctica con teoría y reflexión. No son consideradas innatas, ni tampoco que se les adquiere, necesariamente, a través del estudio de las teorías contemporáneas.

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. El liderazgo en estas unidades educativas está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

Para el otro grupo participante en el estudio, los padres de familia o representantes legales de los estudiantes, los directi-

vos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran todos los actores de la comunidad con el fin de desarrollar y materializar metas que incluyan tanto a los centros educativos como a la sociedad circundante.

El análisis detectó resistencia y hasta escepticismo de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de aprendizajes, aunque consideran que en el proceso educativo, los valores son el eje transversal de formación integral del estudiante.

Los directivos mantienen liderazgo y dirección en el área administrativa financiera pero solo en contadas ocasiones los colegas docentes lo reconocen como acertado. Las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de la familia, docentes y estudiantes se realizan siempre en la institución.

En el plantel siempre se solucionan conflictos que involucran al servicio educativo y su relación con la comunidad. Todos están enterados de los problemas de la institución. Para los padres de familia los docentes y directivos tienen buena presentación.

Los estudiantes, el grupo más amplio de la población objeto de análisis, consideran que la clase no se inicia con motivación peor aún se trata, temas de valores. En el desarrollo de las lecciones, menos de la mitad de docentes propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen en interacción con los docentes, pues a más del 75% de las partes de la muestra no les interesa intervenir en la solución de los problemas de los estudiantes.

Lo que sí se ha logrado en el proceso educativo de adquisición y desarrollo de aprendizajes es la introducción y aceptación del trabajo colaborativo, por lo que aseguran estar comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

## Sensibilización

Las peculiaridades de la organización escolar y las exigencias de la sociedad del conocimiento, encajan bien con un enfoque de liderazgo transformacional al notarse en el desarrollo del presente trabajo un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes, con fuerte base humanística.

Más que someter a los colaboradores, busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a estos a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar. Todo esto posibilita un referente que proporciona una mayor riqueza que el liderazgo eficaz, más orientado por factores de influencias transaccionales y de poder posicional.

Hoy por hoy, lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que se promueva un liderazgo compartido y en definitiva, que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la escuela.

Por tanto, la función principal de los directores será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización.

De este modo, el liderazgo debe asimilarse como una distribución de poder. El liderazgo múltiple, desde las distintas áreas fundamentales de actuación en la formación de estudiantes, se manifiesta o debería hacerlo, en la capacidad que incluye a la comunidad educativa dentro de un proyecto que responda a los procesos claves del entorno inmediato y proporcione el incentivo y la solución necesaria, para trabajar con objetivos comunes.

Se tiene que admitir que las organizaciones escolares, al igual que otras organizaciones sociales, encuentran serias dificultades al proponerse acciones, planes y proyectos de cambio. Estas están estre-

chamente relacionadas con las dificultades para aprender, por eso el cambio no es un proceso sencillo, ni súbito, menos aún si no se involucran los decisores de políticas con los protagonistas diarios del hecho educativo.

El líder, en este o cualquier otro tipo de organización, ha de articular una visión para la institución, comunicarla a los demás y lograr de ellos sentimiento y compromiso. Además debe transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores y no solo gestionar a las estructuras; ha de influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia los programas y así transformar sus sentimientos.

Finalmente, considerando el variado y complejo contexto escolar latinoamericano en el que está inmerso el Ecuador y su sistema educativo, las bases conceptuales muestran la tendencia a un tipo de organización fundada en el aprendizaje de sus comunidades, con estructuras y formas más participativas de gestión y las reiteradas evidencias de que el factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad. Se hace evidente entonces, que tanto directivos como profesores, deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos. No será una vía sin complejidades, porque implica un cambio significativo en la cultura organizacional, por voluntad o por mandato, sino en gran medida, por el alto grado de competencia y habilidades profesionales que deberán desarrollar.

En una época de cambios, donde la exigencia de la implementación de una transformación educativa no admite negativa por parte de las instituciones, es difícil encontrar directores líderes, debido a que su tarea es obedecer y lograr la adhesión de su personal a los cambios, independientemente de su acuerdo o desacuerdo con los mismos. Esta obediencia implica que los seguidores no vean en ellas, los líderes que les gustaría seguir. La adaptabilidad al cambio y criticidad del status quo se

ven condicionadas por esta situación.

Gran parte del pensamiento sobre el liderazgo y el cambio es aún ambiguo y hasta necio en ciertos casos. Los directivos, gerentes, administradores o gestores de los procesos de cambio y conducción están tan interesados en el proceso, que olvidan la sustancia. Emplean tanto tiempo y esfuerzo tratando de articular las estrategias correctas para el liderazgo y el cambio que se presta solo una atención escasa al contenido de las estrategias, si éstas influyen o no, y cómo en cada aspecto de la organización se pueden adaptar mejor a lo: disciplinario, inserción social, mejoramiento profesional, vinculación comunitaria, investigación e infraestructura funcional.

Es importante no olvidar, que importan tanto los procesos que se desarrollan en los centros escolares y el cómo se despliegan, como también el contenido y sustancia de los mismos. No se trata solamente de elaborar sendos documentos de rutina para ser presentados a otras dependencias del sistema educativo, ya sea por tradición o por obligación, sino que, estos documentos constituyan en el marco de referencia teórico que promueva el horizonte que requiere el establecimiento educativo para crecer, retroalimentar la información y proponer de cuando en cuando nuevas estrategias de perfeccionamiento acorde con las demandas de la sociedad en movimiento.

La variable gestión adoptó valor cero en todos los casos, la investigación estableció como requisito para su existencia, la presencia de todas las conductas definidas. La no concurrencia de una de ellas significa la nulidad de la variable.

Con respecto a la variable liderazgo en valores, esta adopta diferentes valores de acuerdo al establecimiento que se trate, siendo su rango entre 4 y 8.

Cabe descartar que los cambios que afectan a las instituciones educativas han marcado un avance en el logro de una visión institucional por parte de directores de área y docentes.

## Conclusiones

La estabilidad de los docentes es uno de los problemas de las instituciones educativas pese a los cambios que se han dado en el sistema educativo nacional, pues las ofertas laborales ya sea por nombramiento o por contrato, con su sueldo superior al básico ha generado la “migración” docente hacia el sector público.

El trabajo con los padres de los alumnos de básica superior es un poco difícil, debido a que los estudiantes no quieren que sus padres se acerquen a la escuela por razones propias de la edad adolescente.

La propia integración de la comunidad educativa de las actividades institucionales provoca indiferencia, dada la deficiente delegación de responsabilidades que se otorga a sus miembros quienes se limitan a cumplir con sus funciones exclusivas.

La relación escuela-comunidad ex-

terna, es también débil. Los centros educativos no propician una integración con los programas organizados por los organismos locales, aunque la realización de actividades con otras instituciones que rodean a los establecimientos, es posible mejorar.

Este indicador no se encuentra presente, pero la variedad de acciones realizadas permiten concluir que es posible llevarlas a cabo.

El indicador referido al apoyo de las autoridades educativas, constituye una característica especial porque la coordinación sí es efectiva, lo que hace de las escuelas de gestión privada, instituciones más ágiles en la relación de cambios y otras actividades. El hecho de que se esté en pleno proceso de cambio constituye un factor del ambiente a tener muy en cuenta debido a que es difícil para los directores revelarse ante el cambio, al responder a las exigencias legales del país. •

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M; Fernandez, E. (2010). *La Dirección escolar ante los retos del Siglo XXI*. Madrid: Síntesis.
- Cabrera (2006). *El liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- Casanova (1992). *Moral leadership. What's in it for schools?*. Londres: Routledge Falmer.
- Valle (1995). *El liderazgo transformacional ¿modelo para las organizaciones educativas que aprenden?*
- Butle (1998). *The learning-Centered principal*. Educational Leadership.
- Marttel y Carrol, (1995). *El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa*. In: A. Medina (cood.), *El liderazgo en educación*. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid: UNED.
- Bass, M.B. (1990). *A framework for shared leadership*. Educational Leadership.
- Koontz, O. H. (1998). *Fundamentos de la teoría y ciencia de la Administración*. México: Mc. Graw-Hill.

- Robbins (1996). *Building commitment for change: A focus on school leadership*. British Columbia Ministry of Education.
- Lynch, P. (1993). *Liderazgo. Perspectivas para una dirección eficaz*. Santiago de Chile: Aníbal pinto.
- \_ (1999). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. *Revista de Educación*.
- Kotter, J. (1990). Fuente de “A force for change: how leadership differs from management” por John Kotter en *El líder del cambio*.
- Owens, R; (1978). *Transformational school leadership*. In: K. Lithwood, et al. (eds), *International handbook of educational leadership and administration*. Dordrecht: Kluwer.
- Mozzati, F. (2000). *Educational leadership for the twenty-first century: integrating three essential perspectives*. In: *The Jossey-Bass reader on educational leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Torres del Monte (2008). *Reinventando la educación*. Madrid: Paidós.

Recibido: 19 noviembre 2014  
Aceptado: 4 marzo 2015



“Excelente maestro es aquel que, enseñando poco, hace nacer en el alumno un deseo grande de aprender”

Arturo Graf