

Transformación institucional con liderazgo ético: Caso Unidad Educativa Manuela Espejo

Autores:

Mg. Lida Mariela Sánchez Núñez (mary_lindas2011@hotmail.com)

Mg. Julia del Rosario Paredes-Villacís (jpindoamerica@gmail.com)

Institución: Universidad Técnica de Ambato

Educación, Andragogía y Pedagogía

Pertinencia y calidad de la educación

Resumen

Las acciones e innovaciones directivas tienen la finalidad de crear y mantener un ambiente de calidad con calidez, y es por esta razón que en la Unidad Educativa Manuela Espejo desde el año 2012 se inicia un trabajo encaminado a la transformación institucional, en función de la práctica de valores y énfasis en actitudes basadas en la ética, la moral, que conducen a la formación integral de los niños, niñas y adolescentes. Para el estudio se aplicó la modalidad de campo con un enfoque mixto puesto que se analizan datos y se conoce el pensamiento de quienes son parte de la institución educativa, a través de: entrevistas, ficha de observación y conversatorios enriquecedores que generaron los resultados obtenidos, con lo que se pudo identificar la incidencia del liderazgo directivo con calidad humana.

El estudio demuestra que las acciones directivas están encaminadas a cumplir tareas que beneficien a la institución, sin descuidar a ninguno de los actores como son: estudiantes, padres de familia y personal docente, pilares que hacen que la calidad educativa no sea solo una retórica, sino que se plasme en una realidad.

Palabras claves: Liderazgo ético, Acciones transformadoras, Calidad educativa

Abstract

The actions and innovations of management aim to create and maintain a quality environment with warmth, and for this reason, in the Manuela Espejo Educational Unit since 2012, work has begun on institutional transformation, depending on the practice of values and emphasis on attitudes based on ethics, morality, which lead to the integral formation of children and adolescents. For the study the field modality was applied with a mixed approach since data are analyzed and the thinking of those who are part of the educational institution is known, through interviews, observation sheet and enriching conversations that generated the obtained results, with which it was possible to identify the incidence of managerial leadership with human quality.

The study shows that the directive actions are aimed at accomplishing actions that benefit the institution, without neglecting any of the actors such as: students, parents and teaching staff, pillars that make the educational quality is not just a rhetoric, but is reflected in a reality.

Key words: Ethical leadership, Transformative actions, Educational quality

Introducción

En el Ecuador, en los últimos años se ha producido cambios en las políticas educativas, en busca de lograr la educación de calidad por medio del liderazgo directivo, que asume retos ante las exigencias de las autoridades nacionales y, éstas a su vez, por responder a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y la disposición de la Constitución.

Recordando que la ética es una disciplina filosófica que estudia la dimensión moral de la existencia humana, esto es la diferencia entre el bien y el mal, pero como vivimos en un relativismo es necesario definir muy bien las dos cualidades, el bien y el mal. La ética nos debe llevar a ser felices, de acuerdo a las reglas que nos dicta la sociedad o nosotros mismos, puesto que no tendríamos una forma de relacionarnos con los demás si no atendemos a las reglas, a las normas legales.

Desarrollo

Estado del arte

Los líderes influyen en sus seguidores, y son influidos por éstos al recibir sus respuestas de apoyo o resistencia, de la misma manera en la revista virtual Universidad Católica del Norte (2013) manifiesta para que el liderazgo transaccional se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006) (p.159)

Según Zambrano Flores y Marval Galvis (2008) definen a la dirección como un elemento del proceso administrativo responsable de coordinar el talento humano en las instituciones que viabiliza a alcanzar lo planificado y además consideran a las habilidades humanas presentes en la dirección, motivación, toma de decisiones el nuevo contexto, comunicación, liderazgo, y la integración como el corazón del proceso administrativo (p.37).

La Institución educativa está conformada por directivos responsables, capaces de analizar, aplicar acciones e innovar para lograr la finalidad, además desempeñan sus atribuciones dirigiendo los procesos, coordinando los recursos y el desempeño del personal, asignan roles y tareas siendo los únicos responsables con el fin de buscar la escuela que cumpla con los parámetros que exige la calidad educativa, como lo menciona Pedro Cañal en su libro la innovación educativa (2005) y manifiesta que no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado para llegar a una educación de calidad pág. 11,12.

Goleman en su libro El cerebro y la Inteligencia emocional (2012) manifiesta que “los líderes deben ser personas constructivistas y humanistas “capaces de identificar las debilidades que se presenten en los centros educativos luego de realizar la autoevaluación en el PEI con los miembros de la Comunidad Educativa, analizar, aplicar acciones e innovar para transformarlas en fortalezas y cumplir el ideal o bien social” (p.27).

Conociendo que la educación es un ámbito importante entorno de la cual giran los acontecimientos: sociales, culturales, tecnológicos, científicos, deportivos, recreativos, lúdicos, religiosos, económicos, culturales, laborales, sentimentales, de género que tienen directa relación con el producto de su educación; en la Institución los guías o líderes tienen como objetivo brindar el servicio educativo a una población y buscar las formas o maneras de hacerlo, así como también, escoge a los medios acciones e innovaciones para cumplir los objetivos convirtiendo la escuela en un lugar ético, seguro y armonioso para el bienestar de los educandos, manteniendo y aplicando su ética profesional y rigiéndose a los estándares de calidad que son emitidos por el ministerio de educación siendo esta una entidad que orientan en forma positiva para mejorar la labor profesional de docentes y directivos del sistema educativo ecuatoriano, los mismos que deben ser utilizados para guiar, reflexionar, evaluar y autoevaluar a su desempeño y, a la Institución misma, además para diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento; tomar decisiones en cuanto a: evaluación, apoyo y asesoría, certificación, concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, asegurando

así una educación de calidad con una Formación inicial, continua y desarrollo profesional educativo. (2012, pág. 5)

Para construir esta finalidad es necesario Identificar el manejo de la ética de los docentes y directivos en la Unidad Educativa Manuela Espejo del cantón Ambato y Conocer el cumplimiento de las acciones dispuestas por los organismos superiores de la Educación.

Metodología

El estudio aplicó el enfoque cuali-cuantitativo, no experimental, con el tipo de investigación exploratoria y descriptiva, por la necesidad de centrar el análisis de respuestas obtenidas mediante la aplicación de las técnicas de la encuesta y observación, utilizando el cuestionario validado por expertos y fichas de observación para diferentes unidades de análisis.

Es importante mencionar que se pudo aplicar entrevista semiestructurada y conversatorio con grupos focales, así como la observación a documentos de la institución, para analizar los resultados y posteriormente publicarlos a la luz de los documentos legales.

Para verificar la participación de los docentes y del Gobierno Estudiantil se aplicó una encuesta, previamente validada por expertos.

También se hicieron dos conversatorios con el personal docente y con los integrantes del Gobierno Estudiantil, con el propósito de percibir el interés que les ocupa frente a las acciones de los directivos y especialmente a la oferta académica que presentan.

Para esto se analizó que la muestra estaría conformada por los principales actores de la comunidad educativa de la Unidad Educativa Manuela Espejo, quienes están directamente involucrados en las diferentes acciones que cumple la institución en respuesta a las disposiciones del Ministerio de Educación del Ecuador, la Dirección Zonal 3 de Educación y el Distrito.

Tabla 1 Población y muestra

Unidad de observación	Población	Porcentaje
Gobierno estudiantil	9	26,5
Docentes	21	61,8
Directivos	4	11,7
TOTAL	34	100

Fuente: elaboración propia a partir de información de Unidad Educativa Manuela Espejo

Resultados

El estudio revela que varios de los procesos y estrategias desarrolladas por parte de los directivos están encaminadas a mejorar la práctica de valores. También se pudo observar que el mayor interés está en erradicar las acciones clientelares por lo que se busca generar cultura de respeto a las normas y a las disposiciones institucionales, de tal manera que se lleguen a consensos y se eviten acciones punitivas que perjudique a los estudiantes y/o a los maestros.

Tabla 2. Medidas para la solución de conflictos

Población	Indicadores									
	Mediación		Comunicado		Llamado atención		Suspensión			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
Gobierno estudiantil	5	14,71	2	5,88	1	2,94	1	2,94	26,47	
Docentes	10	29,41	5	14,71	5	14,71	1	2,94	61,76	
Directivos	2	5,88	1	2,94	1	2,94	0	0	11,76	
Total	17	50,00	8	23,53	7	20,59	2	5,88	100,00	

Fuente: elaboración propia

En tal sentido, se indagó sobre el tipo de actividades que se desarrollan para mantener un ambiente adecuado en la institución al considerar los conflictos que se producen dentro y fuera de las aulas y se encontró que el 50 % de los encuestados manifiestan que la práctica de la mediación es el medio, por el cual, se busca solucionar los conflictos; el 23,53 % expresan que los comunicados a los padres de familia y el medio más idóneo y que mejores resultados provoca; seguido del 20,59 % que consideran que

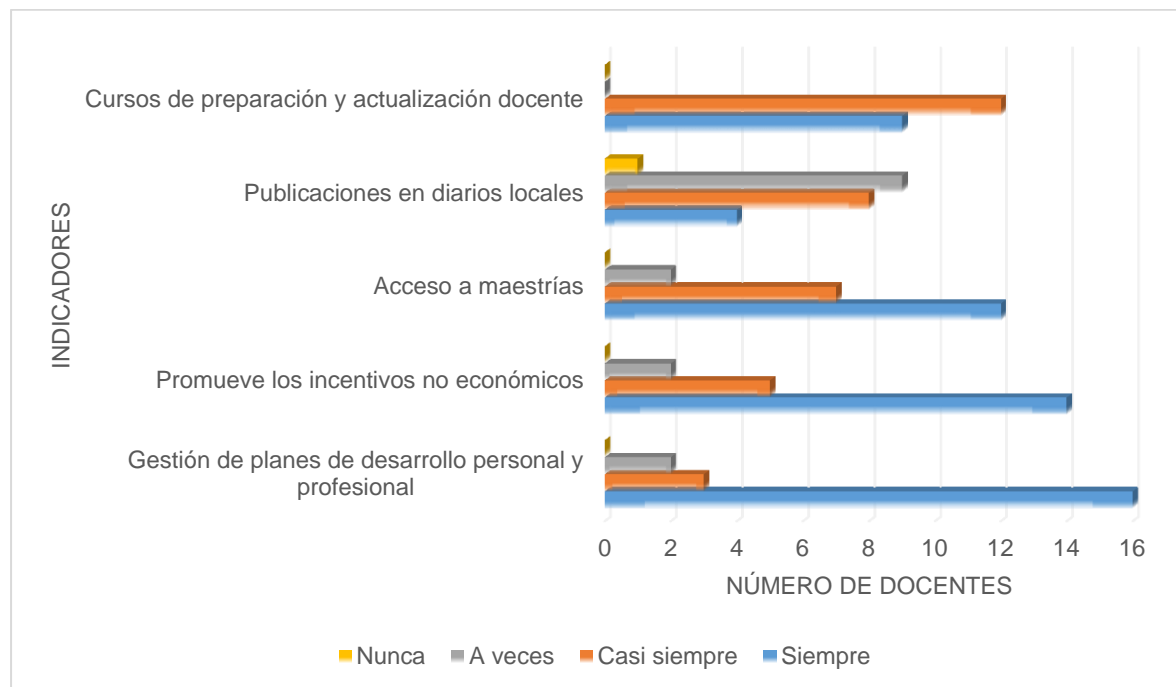
el llamado de atención produce mejores resultados en la institución; sin embargo, el 5,88 % que dicen que es necesario acudir a la suspensión temporal de los estudiantes que va acorde con la gravedad de la falta frente al conflicto producido.

Docentes y directivos utilizan como recurso la mediación con la ayuda del tutor de aula y compañeros de la institución, específicamente del Departamento de Consejería Estudiantil.

En el caso de los comunicados se trabaja con esquelas las mismas que contienen sello y firma del emisor. Para los llamados de atención lógicamente existen el verbal y el escrito, en los que se ajusta la aplicación de la normativa legal vigente. En los casos que sea necesario llegar a la suspensión, se lo hace con respeto al debido proceso.

Cabe indicar que durante la permanencia en la institución se pudo observar el interés de los directivos por mantener una práctica de valores y aplicación de disposiciones que generan una atmósfera ética en el plantel, se disminuye las acciones clientelares y de favoritismo que evita la discriminación.

Gráfico 1. Satisfacción del personal docente, respecto a los indicadores de motivación



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 1, se demuestra la satisfacción de los docentes frente a las acciones e innovaciones directivas de la institución.

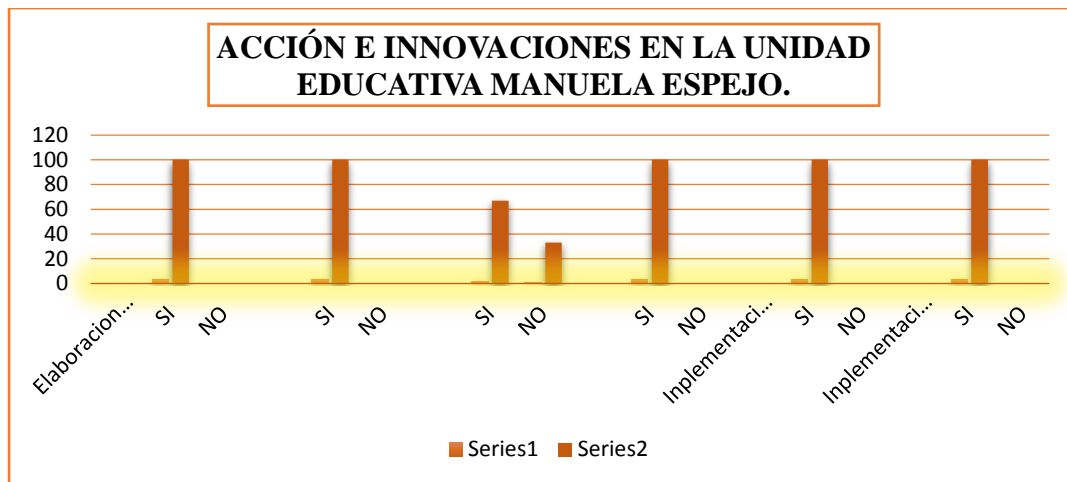
Del total de docentes encuestados el 51,89% expresa que se siempre están de acuerdo con los incentivos y motivación que se genera por la acción directiva, el 33,02% manifiestan que casi siempre, mientras que el 14,15% expresan que a veces y el 0,94% indican que nunca están de acuerdo lo que expresa la inconformidad frente a las acciones directivas en beneficio de los docentes.

Se observa que, la gestión de planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativos, directivos y docentes produce la mayor satisfacción, las capacitaciones permanentes, políticas de formación ética e integral, tal como se estipula en la Ley Orgánica de Educación Intercultural es otro indicador importante. Además, se cumple lo que dispone el Código de Ética y las políticas institucionales con lo que se promueven los incentivos no económicos con el acceso a las maestrías, publicaciones en diarios locales, cursos de preparación y actualización docente que aportan al desempeño académico de calidad.

Para el Director de la Institución, la motivación, es un factor importante para mejorar la calidez de la educación y con ella hacer un camino a la calidad de servicio que se ofrece a los niños, niñas y adolescentes que son parte de la Unidad Educativa Manuela Espejo.

No existen acciones aisladas, se nota el apego a las normas legales, pero con alto interés, para que el estudiante sea el máximo beneficiado de las actividades que se forjan día a día los consensos y acuerdos sirven para crear un ambiente armónico, solidario y de paz.

Gráfico 2. Acción e innovaciones directivas



Fuente: elaboración propia a partir de información de Unidad Educativa Manuela Espejo

La transformación institucional depende de las acciones que se aplique en la institución por parte de las autoridades para lograr que la institución alcance los estándares de excelencia, como se puede observar en un 100%, toda la población asegura que la Institución elabora el PEI que se lo realiza al inicio de cada año escolar, con la presencia de la comunidad educativa como lo estipula la ley, demostrando la predisposición y compromiso favorable de las mismas con su función, tomando en cuenta que la sensibilización constituye una condición y, a la vez, el eje transversal que acompaña y anima todo el camino para la toma de decisiones y ejecución compartida de los objetivos alcanzando la excelencia al 100% promueven las propuestas de trabajo directivo con el fin de mejorar las condiciones éticas de la institución mediante la fomentación de valores, charlas y talleres para ayudar a la convivencia escolar.

Seguido de la elaboración del código de convivencia en la que han participado los directivos, representantes de padres de familia, y gobierno estudiantil el mismo que forma parte del PEI y tiene como finalidad establecer los estilos de convivencia de acuerdo a los requerimientos, a la vez en este centro educativo se implementa los mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente tomando en cuenta que los tutores de aula son un eje fundamental para la formación de los educandos manteniendo su ética profesional mediante las acciones e innovaciones que ellos aplican y asisten puntualmente, la institución lleva el registro adecuado, trabajan las horas reglamentarias ,planifican sus horas clase llevan un

control de asistencia de sus estudiantes, están en constante comunicación con los padres de familia, elaboran los informes correspondientes, revisan las tareas en forma diaria, organizan programas extracurriculares, fomentan el desarrollo de sus educandos por medio de actividades, fomentan y practican el buen vivir en sus horas clase organizan charlas, conferencias para fomentar los valores con la presencia de los padres de familia, son entusiastas e innovadores en las diferentes actividades, controlan la disciplina de los estudiantes aplican los procesos de evaluación y publican los horarios de clase y exámenes, finalmente se aprecia que aplican todas las normativas legales que indica los estándares de calidad educativa en los ámbitos de gestión, talento humano , convivencia y vinculación.

Sin embargo, pese a todos los esfuerzos realizados por las autoridades hay campos que salen de sus manos como la óptima adecuación infraestructural , lo que conlleva a que el tipo de servicio no cumpla el 100% de lo esperado tomando en cuenta que esto sale de las manos de las autoridades debido a que el presupuesto destinado por el gobierno es muy corto para cubrir estas necesidades., por otra parte, entre varios puntos tratados con el personal docente acerca de la gestión de planes de desarrollo personal y profesional, capacitaciones, políticas de formación ética e integral, el cumplimiento del código de ética y los incentivos , todo esto en conjunto con la entrevista realizada a los representantes de gobierno estudiantil, se encuentran consensos respecto a las acciones e innovaciones directivas y se concluye que:

El Dr. Washington Montaña como líder de la institución elabora e implementa planes de inducción para los equipos, administrativo, directivo y docente en los ámbitos pedagógicos, Éticos Administrativos Sociales y Culturales con el fin de mejorar la implementación, mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente mediante la Observación, verificación de registros y capacitaciones.

Además en calidad de Rector de la Institución gestiona planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativo, directivo y docentes con capacitaciones permanentes, estableciendo políticas de formación ética e integral, tal como se estipula en la LOEI (2012) con el cumplimiento del código de ética y aplicación de políticas institucionales además, promueve los incentivos no económicos para los equipos

administrativos, directivos y docentes, facilitando el acceso a las maestrías publicaciones en diarios locales, cursos de preparación y actualización Docente

Entre las acciones e innovaciones implementadas en su periodo para la transformación ética en su Institución Educativa tenemos:

- Creación e implementación de las políticas educativas
- Aplicación de la normativa publica con cero contribuciones obligatorias
- No dar espacios para la corrupción, distribuyendo equitativamente las oportunidades, no dar espacio a los sobornos, evitando plagio, prácticas deshonestas en los exámenes, excusas falsas y deshonestidad académica digital supervisada con el apoyo de los tutores de cada paralelo mediante informes.
- Negar las ayudas económicas
- Implementación de proyectos éticos
- Elaboración de proyectos educativos, como el proyecto de lectura, proyecto de artesanía con material reciclado para motivar al cuidado del ambiente y la formación de clubes
- Capacitación en la normativa legal, especialmente en lo referente al Código de la Niñez y Adolescencia.

Como se evidencia en los resultados desde el año 2012 las autoridades de la unidad educativa Manuela Espejo han cumplido ejerciendo sus funciones en busca de la transformación de la institución, se puede contrastar con la teoría transformacional de Burns entendiendo al liderazgo transformador como un proceso en el que líderes y seguidores se ayudaban unos a otros para alcanzar mayores niveles morales y motivacionales, los líderes influyen en sus seguidores, y son influidos por estos al recibir sus respuestas de apoyo o resistencia de la misma manera en la revista virtual Universidad Católica del Norte (2013) manifiesta

El liderazgo transaccional se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados) se podría afirmar que la institución está bien encaminada para alcanzar los objetivos tomando en cuenta que existe una empatía adecuada entre la comunidad educativa logrando la transformación institucional por liderazgo ético.

En la documentación de la elaboración del PEI se pudo verificar la existencia del mismo que ha sido elaborado al inicio del año lectivo, con la participación de la comunidad educativa como son: docentes, directivos, representantes de los padres de familia y representantes del gobierno estudiantil, existe propuestas de trabajo en bienestar de la institución, los participantes han elaborado el código de convivencia como parte del proyecto educativo en el que consta acciones que se tomaran con el fin de mantener un ambiente en armonía con la comunidad.

Se pudo apreciar que existen la aplicación de disposiciones que se convierten en acciones por parte de los docentes y directivos en los ámbitos pedagógicos, éticos, administrativos, sociales y culturales por medio de las siguientes actividades: asisten puntualmente, la institución lleva el registro adecuado, trabajan las horas reglamentarias, planifican sus horas clase llevan un control de asistencia de sus estudiantes, están en constante comunicación con los padres de familia, elaboran los informes correspondientes, revisan las tareas en forma diaria, organizan programas extracurriculares, fomentan el desarrollo de sus educandos por medio de actividades, fomentan y practican el buen vivir en sus horas clase, organizan charlas, conferencias para fomentar los valores con la presencia de los padres de familia, son entusiastas e innovadores en las diferentes actividades, controlan la disciplina de los estudiantes, aplican los procesos de evaluación y publican los horarios de clase y exámenes.

Conclusiones

- La transformación Institucional depende directamente de las acciones directivas, tomando en cuenta que es una atribución que exige responsabilidad en sus funciones administrativas, pedagógico curriculares, y de convivencia escolar.
- Las acciones directivas encuentran asidero en la aplicación de los principios éticos y morales entre estos: la transparencia, eficiencia, dignidad, autocontrol, lealtad y excelencia en el ejercicio de su profesión con la participación de todos los actores e involucrados, principalmente con actividades planificadas, programadas y el apoyo

de tareas extracurriculares que aportan a la práctica de valores y la formación integral de los estudiantes por medio del trabajo de calidad que demuestran los docentes.

- La mayor preocupación de las autoridades está en cumplir con las disposiciones de las autoridades del Sistema Educativo, local, zonal y nacional, así como el dar a conocer a la comunidad educativa los deberes, derechos y responsabilidades surgidas con el propósito de conseguir la pertenencia hacia la Institución.

Referencias Bibliográficas

Cañal, P. (2005). La Innovación Educativa. En Innovación. Madrid- España: Akal,S.A.

Goleman, D. (2012). El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos (primera edición septiembre 2012 ed., Vol. 1). (2. B.S.A, Ed., & C. Mayor, Trad.) Barcelona, España: LIBERDUPLEX.S.L. Recuperado el 30 de Abril de 2016

Ministerio de Educación. (2012). Estándares de Calidad Educativa, Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura . En M. d. educación.

Universidad Católica del Norte. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional. Revista virtual, 214. Obtenido de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>

Zambrano Flores, B., & Marval Galvis, E. (2008). Acción Directiva : Un enfoque centrado en competencias. Revista Científica Venezolana de Gerencia(RGV), 636.