

LA EDUCACIÓN EN VALORES EN LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL: UN DESAFÍO ACTUAL EN EL CONTEXTO ECUATORIANO.

Autores: Wilfredo García Felipe¹, Madelin Rodríguez Rensol²

Institución: Universidad Nacional de Educación (UNAE)

Correos electrónicos: wilfredo.garcia@une.edu.ec, madelin.rodriguez@unae.edu.ec

RESUMEN

La dirección por valores (DpV)¹ en el mundo empresarial es sucintamente analizada como antecedente en la ponencia, con el objetivo de adentrarse en la educación en valores (EeV)², que constituye objeto de análisis en la gestión de la dirección educacional. Varios han sido los intentos de hacer realidad la DpV en el mundo empresarial, desde la década de los noventa del siglo XX, sin alcanzar los resultados esperados por razones objetivas y subjetivas. Sin embargo, en el sector educativo, es común el término la educación en valores EeV, modalidad que se ha ido abriendo espacio, pero sin lograr el impacto deseado, por lo menos como tendencia.

La ponencia constituye un acercamiento a lo que pudiera considerarse otra mirada a la gestión de la dirección educacional, donde la moral rectore la conducta de los directivos en su desempeño profesional y humano. No se pretende en esta oportunidad, socializar un modelo de gestión de la dirección educacional mediante el desarrollo de valores éticos, sino exponer diversos puntos de vistas que constituyen resultados de investigaciones desarrolladas por los autores a partir de fortalezas y limitaciones en diversos contextos, es por ello, que no se pretende una generalización, sino socializar resultados para su posible contextualización en la práctica educativa ecuatoriana.

INTRODUCCIÓN

Tal vez para algunos, la temática de la DpV y la EeV, constituye algo manido, pues se hace referencia con sistematicidad a estos procesos, pues en muchos casos los resultados no han sido los esperados. Son variadas las problemáticas que pueden identificarse en los procesos de formación con respecto a este tema, las cuales se pretende esclarecer en el desarrollo de esta ponencia. Se hace un recorrido sucinto a lo que ha caracterizado la DpV en el mundo empresarial como antecedente a la EeV en la gestión de la dirección educacional.

Conceptualmente la gestión ha estado relacionada con las funciones fundamentales de la dirección: planificación, coordinación, ejecución, control y evaluación. En esta propuesta se asume, como el accionar que facilita dichas funciones en el proceso directivo. Por lo que la gestión en la dirección educacional, desde una EeV, se materializa como la proyección y realización de las funciones de la dirección, donde los valores éticos compartidos, complementan el impacto de los objetivos en las personas.

Existe un abordaje de la EeV en la gestión educacional, que permite facilitar un proceso de dirección en la educación mediante el fomento de valores éticos, desde un liderazgo creíble y multiplicador, donde se hace hincapié en la necesidad de sobrepasar la relación de

¹ Por la sistematicidad con que se nombrará la dirección por valores, en el resto de la ponencia se identificará con las siglas DpV.

² Por la sistematicidad con que se nombrará la educación en valores, en el resto de la ponencia se identificará con las siglas EeV.

subordinación entre directivos y demás miembros del colectivo, por la de cooperación y colaboración, en la formación de un cogobierno sustentable y sostenible.

Se podrá estar de acuerdo o no, con los sustentos que se describen en la ponencia, los cuales han sido resultado de una interacción teórica y práctica, derivadas fundamentalmente de vivencias y diálogos enriquecedores con directivos y docentes durante varios años en la propia práctica. En consecuencia, si provoca inquietudes u opiniones diversas, se habrá cumplido el propósito inicial: *abrir el debate*.

DESARROLLO

Incursionar en la temática de valores éticos, como complementos de los objetivos en la gestión de la dirección educacional, es además de complejo, retador. Se está consciente de ello, por lo que los diferentes puntos de vistas que en la propuesta se abordan, no constituyen bajo ningún concepto “recetas”. Son resultados, se reitera, de reflexiones originadas por el intercambio sistemático con directivos y docentes en contextos y países de Latinoamérica y el Caribe; además del quehacer sistemático por décadas en funciones directivas de los autores de esta ponencia.

La intención esencial es problematizar sobre la gestión de la dirección educacional, donde los valores éticos compartidos, complementen el impacto de los objetivos en la interacción entre las personas, sean estas, directivos, docentes, estudiantes, trabajadores de apoyo, familiares o representantes legales de estudiantes; así como agentes comunitarios.

Es conocido que la DpV nació y se ha venido desarrollando aproximadamente, en el contexto empresarial desde el año 1997, sus máximos representantes están asociados a Salvador García y Shimon Dolan; Blanchard y Oconnor. Posteriormente hay continuadores como Javier Fernández Aguado (2001), entre otros, en diferentes latitudes.

El término de gestión, se ha ido fortaleciendo en la modalidad directiva. Según Analía Giménez,

La gestión ha evolucionado desde una dirección por acontecimientos (aseguradora, reactiva, no anticipativa, individualista) a una dirección participativa, sobre la base de la dirección por objetivos y por resultados, y con la influencia del liderazgo. Esta dirección supone un perfeccionamiento de los procesos de gestión, presumiendo una activa participación de todos, sustentada en la conducción de equipos que se autodirigen, donde se afianza el liderazgo. Se comienza a diseñar la llamada dirección por valores que llena de sentido, humaniza, y completa a través de valores compartidos, al resto de los tipos de dirección que le antecedieron, sin ignorarlas. (Giménez, A, 2016).

Esta concepción de gestión ha tenido como propósito esencial incorporar los valores organizacionales en sus estrategias para hacer a las empresas más productivas y rentables.

Supuestamente humanizan los procesos productivos y se caracteriza por la gestión del compromiso. Aunque el éxito esperado en su concepción no ha constituido una regularidad efectiva en el sector empresarial hasta la fecha.

Según la perspectiva de Salvador García (2011), tomado de Hernán Toniut, Sabrina del Valle Ricci, Micaela Dondero, Dolores Molina, Daniela Nivollet, Valeria Ordoñez, Ximena Pacheco, Agustina Quintana y Juan Sordo,

Se puede conceptualizar la gestión por valores como la legitimación, diseño, puesta en práctica y evaluación de un proyecto participativo de formulación de la visión, la misión y los valores instrumentales para alcanzar la visión y cumplir la misión, con un equilibrio de valores, tanto de tipo económico, como ético y emocional (2015, pág. 2)

Aunque no es objeto de este acercamiento hacer un análisis exhaustivo de la efectividad y resultados de la DpV, si es atinado visionarla como antecedente para el tratamiento de la EeV en la gestión de la dirección educacional, por ello solo se ha tenido como referente. La dirección por objetivos es muy asociada a la DpV, y su implementación se ha caracterizado por el exceso de control y cumplir los objetivos a todo costo y a toda costa en diferentes experiencias. Sin embargo, no puede desconocerse su impronta en el tiempo; aunque no ha logrado personalizar la atención a los miembros de los colectivos empresariales, ni tampoco potenciar el compromiso consciente.

No obstante, la DpV ha sustentado teóricamente la significación del liderazgo para la obtención de un mejoramiento productivo y de la propia producción. Otros fines se han tenido en cuenta en la EeV, estrechamente relacionado con la alineación a la formación integral del ciudadano.

Antes de concluir este sucinto análisis de lo que ha sido la DpV, es importante resaltar según Liz Wiseman y Greg Mckeown el término: jefes minimizadores,³ en interacción con sus subordinados que,

“[...] a lo largo de nuestra investigación, una de las mayores sorpresas fue descubrir que son muy poco los minimizadores que comprenden el impacto restrictivo que tienen en otros. (2013 p. 265).

Esta conclusión de Liz y Greg, no solo ha prevalecido en los procesos que se desarrollan en las empresas; sino que ha sido también reconocida en instituciones educativas; teniendo consecuencias muy lamentables para el cumplimiento del objetivo rector de cualquier institución educativa: *la misión institucional*.

³ Minimizadores son aquellos jefes en las empresas, que tratan siempre de tomar decisiones por otros, subestimando a las personas que tiene a su alrededor. Es aquel que no confía en que los demás pueden tener mejores ideas que él; por lo que no reconoce la necesidad de la cooperación y la colaboración.

Cabe resaltar que la subjetividad subyace en el tratamiento de los valores y el intento de generalizaciones de resultados de investigaciones, sin tener en cuenta la diversidad de contextos.

Es necesario cambiar los modos de acción basados en una planificación descontextualizada nacida de una concepción del mundo mecanicista que entiende los sistemas desacoplados entre sí y generar prácticas en red capaces de comprender los ensambles dinámicos y actuar en las redes fluidas. Najmanovici, D. (2017, pág. 46).

El desarrollo de actitudes acorde a las normas del desarrollo social se sustenta en valores ya formados que no son más que la síntesis de los conocimientos y sentimientos adquiridos durante el aprendizaje o adquisición de experiencias en el que ocurre la transformación de un estado inicial a un estado actual, aspecto esencial para lograr el propósito deseado.

Por lo que se hace necesario hacer explícito el propósito de la comunidad educativa en el medio social en que se desenvuelve, que tiene que ver con la percepción de la persona sobre las presiones sociales, que le orienten su comportamiento, lo que solo es posible cuando hay conciencia de que es importante lo que se va a hacer y lo que los otros piensan acerca de lo que él debe realizar.

Sin embargo, hay un componente en el tratamiento de la EeV que prevalece en cualquier propuesta, y es la referida a la identidad.

¿Pueden tener identidad las instituciones? ¿Qué es la identidad de una institución? Los esencialismos han sido bastante cuestionados por la filosofía contemporánea, por consiguiente, el discurso de la identidad cayó en sospecha. Pretender afirmar que algo es, ha merecido un enorme cuestionamiento [...] somos aquello que deseamos (Álvarez, F, 2015, pág.1).

Atinado entonces, es tener en cuenta hacia donde se quiere llevar a la institución educativa para cumplir con el encargo social que la sociedad le ha asignado en un EeV. Construir la identidad institucional, además de un deber de su colectivo, se convierte en una necesidad, y en ese propósito, los directivos tienen una responsabilidad cardinal.

La EeV, desde la gestión de la dirección educacional tiene un primer desafío: *el cambio de mentalidad de los directivos*, que contribuya a favorecer la identidad de la institución, desde el aporte individual y colectivo de cada miembro de la comunidad educativa, rompiendo las jerarquizaciones en los aportes y construcciones del proceso, enfrentar a la estructura piramidal en la gestión, que favorezca la participación desde un liderazgo creíble desde una mirada metainteligente, teniendo en cuenta el desarrollo de una conciencia personal, que fortalezca el reconocimiento por cada sujeto de sus fortalezas.

En consecuencia, a medida que se logre desarrollar esta lógica en el proceso de gestión en la dirección de cualquier institución educativa, así se logrará una mayor correspondencia con

la gestión del docente en su proceso enseñanza – aprendizaje desde el enfoque pedagógico constructivista, en el caso del Ecuador.

Desde aquí podemos entender la famosa pirámide de dirección que se representa como una pirámide egipcia (no saben los egipcios el daño que nos hicieron [...] al menos los mesoamericanos construyeron pirámides truncas, una mejora de representación, más participativa). Las pirámides de dirección, como las egipcias, terminan en punta; en la cúspide está lo más importante. Lo demás es de mí para abajo” (Calviño, M. 2014, pág.19).

Este autor nos remonta a un acercamiento al estilo de ordeno y mando en la gestión de la dirección, algo que también se aprecia en la gestión de la dirección en instituciones educativas, y es por tanto la necesidad de una EeV en el proceso de dirección que se distancie de ese egocentrismo directivo, hacia una democracia participativa y protagónica, donde los valores éticos constituyan un complemento de la implementación de los objetivos a cumplir, siempre concibiéndose esta interacción, desde una estrategia institucional, donde las decisiones fundamentales sean consensuadas y no impuestas, para que todo miembro del colectivo, las sientan como suyas. Fig. 1.

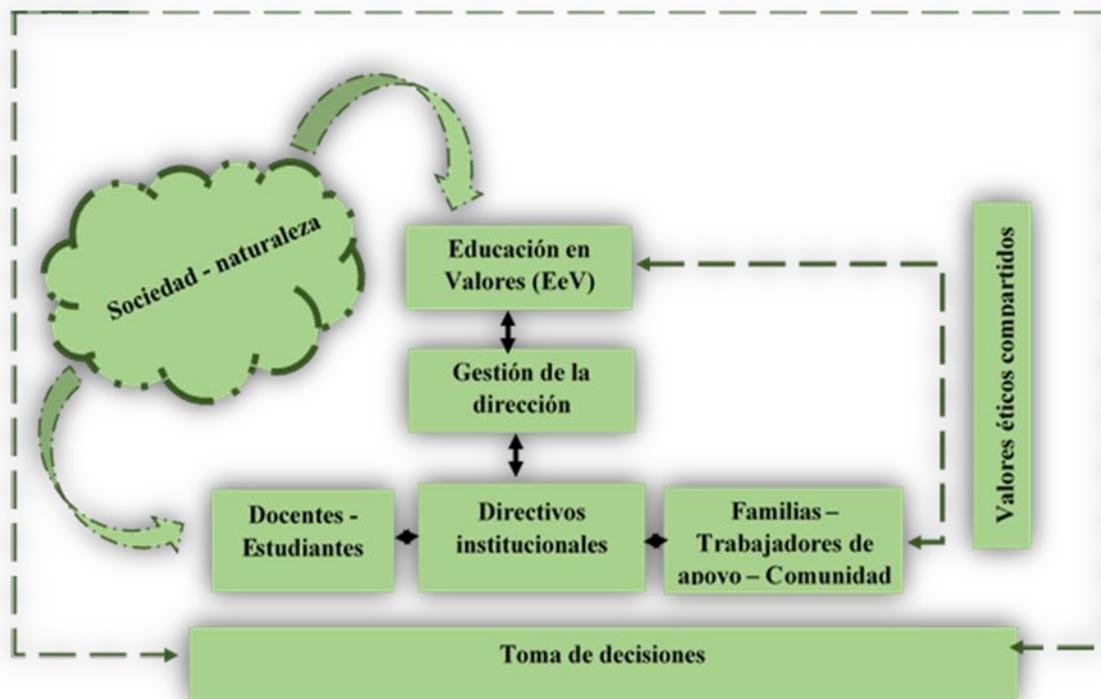


Fig. 1. Necesidad de una EeV en la gestión de la dirección educativa.

Fuente: Los autores

De no concebirse la EeV en una estrategia institucional, disminuye su impacto positivo de manera significativa, ya que, ante todo, las máximas autoridades no se sienten responsabilizados con su desarrollo. Como resultado del proceso de investigación, se han

identificado algunas limitaciones que constituyen barreras para una eficaz educación en valores en la gestión de la dirección educacional:

- Carencia de un liderazgo creíble y multiplicador de las principales autoridades.
- Falta de voluntad para un cambio de mentalidad de las máximas autoridades de la institución educativa, que permita el fomento de una EeV, que facilite que la moral distinga el modo de actuación de cada directivo y miembros del colectivo pedagógico, pues se requiere voluntad para el cambio ejemplarizante.
- Permitir estrategias o proyectos de docentes, que no se articulan con una estrategia institucional, al carecerse de esta última, por lo que se hace difícil el desarrollo de un sistema de influencias educativas coherente.
- No constituir un proceso educativo planificado por etapas.
- Carencia de un proceso de diálogo sistemático con los *subordinados* para irlos transformando en *colaboradores* en la toma de las principales decisiones.

Indudablemente que la decisión de emprender un cambio relevante en la gestión de la dirección educacional, donde los valores éticos complementen los objetivos, exige una coherencia en lo que dicen y hacen los directivos. La ejemplaridad y el desarrollo de la moral, constituirán motores impulsores que garanticen el cambio en el resto del colectivo y el reconocimiento social de la comunidad donde está enclavada la institución educativa.

Ante todo, el directivo debe sentirse uno más de su colectivo, sin considerarse superior a ninguno de sus integrantes y, además, pensar que tienen la verdad para tomar decisiones en nombre de los demás. ¡Tal estilo debe desterrarse donde prevalezca!

Constituirá un deber del colectivo de dirección, asumir la educación en valores desde la gestión de la dirección; someter a una autoevaluación a cada uno de sus miembros para determinar si están en condiciones de dirigir el cambio en el desempeño profesional y humano, siendo ejemplo de valores éticos, tales como: felicidad, responsabilidad, coherencia y solidaridad. Tal proceso primario es esencial para hacerse creíble ante el colectivo pedagógico y estudiantil. Deben desarrollar la capacidad de desaprender y permitir que los miembros de la institución educativa sientan felicidad por lo que hacen.

Fig. 2.

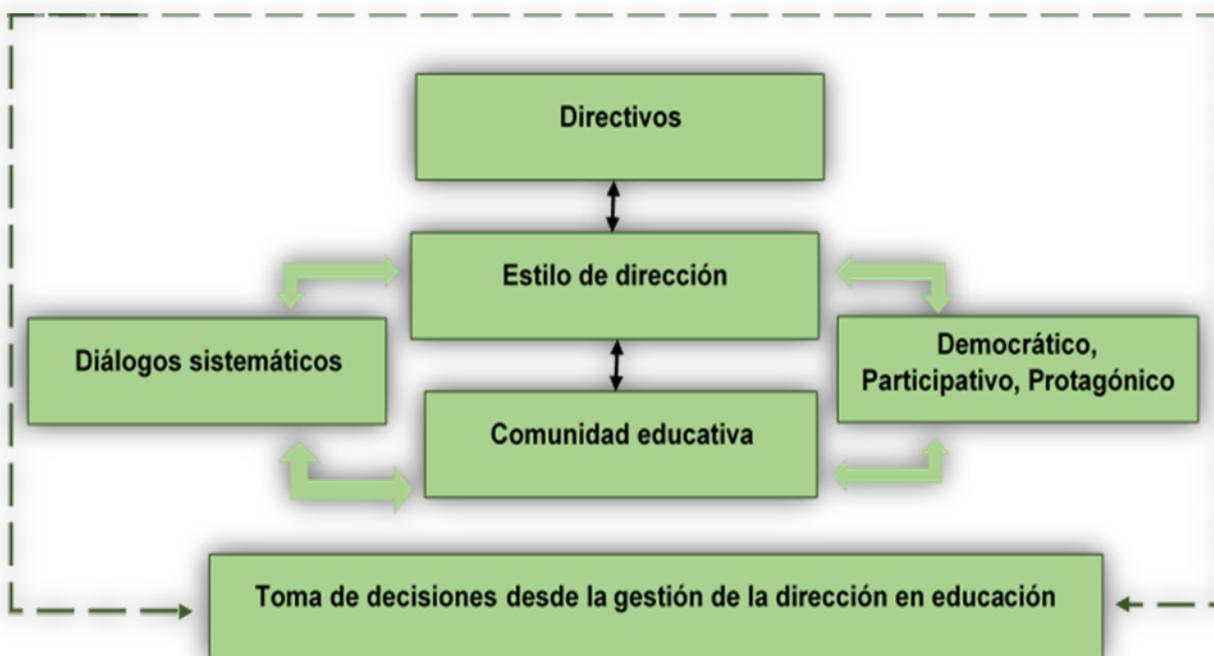


Fig. 2. Rol en la gestión del directivo en una educación en valores (EeV)

Fuente: Los autores.

En un libro recientemente publicado por los autores que subscriben y otros colegas, *Educación, Ética y Valores. Otra Mirada desde la Práctica Educativa*, se aborda cómo compartir los valores éticos mediante una lógica que debe implementarse cumpliendo diferentes fases, en la que subyace una intención importante desde las interrogantes que se realizan:

“[...] la especie humana está en peligro de extinción. ¿Podrá ser salvada si se potencia el desarrollo ético en sus relaciones? ¿Podemos seguir valorando el medio social descontextualizado del medio natural en los enfoques educativos? ¿Cómo promover un liderazgo creíble en la institución educativa donde laboras? (García, W; Collado, J; Rodríguez, M, 2018 pag. 58)

Hace ya más de medio siglo que la teoría General de Sistemas y la Cibernética comenzaron a pensar en términos de Sistemas Abiertos. Sin embargo, a muchas personas aún hoy les sigue costando comprender las profundas implicaciones de este concepto. Najmanovici, D. (2017, pág. 38).

Como los autores de este trabajo, convencidos que la EeV, es la única vía para fomentar una formación integral en los estudiantes, a partir de compartir valores éticos, se listan a continuación un grupo de razones a considerar, que pueden provocar cambios relevantes en la implementación de la EeV desde la gestión de la dirección educacional:

El directivo:

- Reconocerse como un miembro más del colectivo, con una responsabilidad adicional que cumplir, y que solo el trabajo en grupos, favorecerá la toma de decisiones de la institución. Reflexionando en este aspecto, es importante pensar en lo que la propia naturaleza nos enseña, teniendo en cuenta las relaciones de integración que se establecen entre cada uno de sus componentes, y en la que el hombre, como especie, se constituye en uno más dentro de la diversidad biológica.
- Comprensión del rol fundamental que tiene lo singular y lo diverso. Es decir, “[...] diversificar nuestro modo de comprender el mundo, incluyendo múltiples lógicas y también una atención empática, vital, situada y contextualizada capaz de reconocer la singularidad de cada situación, persona y organización.” (Najmanovici, D. 2017, pág. 46).
- Estimular la superación de cada uno de los miembros del colectivo, siendo esta una tarea priorizada. Mientras más preparado integralmente estén, mejor será su desempeño y se tendrá el reconocimiento de cada uno de ellos para acometer nuevas obligaciones, por tanta deberá facilitarla.
- Permitir el cogobierno de la institución. Este estará integrado además de las máximas autoridades, por docentes, estudiantes, familiares y representantes comunitarios, calendarizando los encuentros sistemáticos para valorar la evolución del proceso docente educativo y las principales decisiones a tomar.
- Sistematizar encuentros de las máximas autoridades con representantes de todos los paralelos de estudiantes, que permita escuchar y debatir sus preocupaciones y recomendaciones, incorporando las pertinentes en la toma de decisiones y atendiendo las individualizadas de forma personalizada.
- Involucrar a los miembros del colectivo docente de forma rotativa con tareas que les permita asumir responsabilidades, conscientes que podrá cometerse errores, pero esta inquietud, no puede constituir un freno para descentralizar la gestión de la dirección educacional.
- Evidenciar el reconocimiento a sus colaboradores, desde su desempeño profesional y humano evidenciándose en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

La gestión de la dirección educacional mediante la EeV, constituye una necesidad de primer orden en las instituciones educativas. Debe dejar de ser una intención y convertirse en una realización permanente, democratizándose los procesos de gestión de la dirección, logrando

una participación activa y consciente en la toma de decisiones institucional del colectivo pedagógico, estudiantes, familiares y agentes comunitarios.

La educación en valores, debe involucrar a todos, pero, ante todo, a los directivos, los cuales deben promover estrategias institucionales que sean producto de la construcción colectiva y resultado de un proceso de sensibilización permanente bajo un liderazgo creíble y multiplicador, que motiven al cambio.

BIBLIOGRAFÍAS PRINCIPALES

- Álvarez, F. (2016). Un acercamiento a una propuesta de identidad. Universidad emblemática de formación de maestros y maestras para el Buen Vivir. Tomado del Libro Hacer bien, pensar bien y sentir bien. P-1 Chuquipata, Azogues.
- Calviño, M. (2014). Cambiando la mentalidad... empezando por los jefes. Editorial Academia. P-19 La Habana.
- García, W; Rodríguez, M; Collado, J; Yungán, R; Vázquez, M; Lafita, R; Sarmiento, S; García, K. (2018). Libro Educación, Ética y Valores. Otra Mirada desde la Práctica Educativa. Chuquipata, Ecuador. ISBN 978-9942-783-06-6
- Giménez, A. (2016). El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje basado en competencias. Revista Páginas de Educación. Vol. 9, Núm. 1 (2016) Montevideo. En. <file:///C:/Users/HP/Downloads/v9n1a01.pdf>
- Najmanovici, D. (2017). El sujeto complejo: la condición humana en la era de la red. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 22 (78), 25-48.
- S.García – S.Dolan (2009). La Dirección por Valores. <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/la-direccin-por-valores> .
- Wiseman, L; Mckeown, G. Multiplicadores. (2013). Cómo potenciar la inteligencia de tu equipo. Editorial CONECTA. ISBN 978-958-705-8821-04-7. Colombia. P-17
- Hernán Toniut, Sabrina del Valle Ricci, Micaela Dondero, Dolores Molina, Daniela Nivollet, Valeria Ordoñez, Ximena Pacheco, Agustina Quintana y Juan Sordo, (2015). La gestión por valores: una mirada crítica sobre la gestión de organizaciones. Revista Argentina de Investigación en Negocios 1(2) oct. 2015 / ISSN 2422-7609 - eISSN 2422-5282