

Las prácticas pedagógicas, una alternativa para liderar la transformación en las organizaciones educativas

Ana Prieto, Egilde Zambrano, Emilia Cuenca y María Prieto

Centro de Documentación e Investigaciones Pedagógicas (CEDIP).

Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo, explicitar como las Prácticas Pedagógicas son una alternativa válida para liderar la transformación en las organizaciones educativas. El ser humano en la actualidad se enfrenta a una vertiginosa corriente de cambios: la globalización, el avance de la ciencia y tecnología, la demanda de productos altamente competitivos, entre otros, que exigen una adecuada, oportuna y rápida respuesta, por lo que se requiere consolidar una acción pedagógica constructiva que permita desarrollar las potencialidades de los educandos y transformarlos en ciudadanos creativos, innovadores, participativos y realmente comprometidos y capaces de contribuir en incrementar la pertinencia social de las instituciones del país. Por todo esto es prioritario romper con modelos de planificación ortodoxos y esquemas estructurales de gestión inoperantes a fin de adecuar los procesos de enseñanza-aprendizaje a la nueva realidad, transformando así la educación y mejorando la praxis de la misma. En este sentido se estructuró un plan de elementos de la planificación estratégica situacional y el método Altadir de Planificación Popular (MAPP), donde se enfatiza la acción educativa y como los docentes a través de su Práctica Pedagógica pueden direccionar inducir y desarrollar un verdadero proceso de cambio para la transformación social.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, prácticas pedagógicas, organizaciones educativas, método Altadir.

Pedagogic Practices, an Alternative for Leading Transformation in Educational Organizations

Abstract

The goal of this article is to explain how pedagogical practices can be a valid alternative for leading transformation in educational organizations. Nowadays, human beings face a vertiginous stream of changes: globalization, the advance of science and technology, the demand for highly competitive products, among others, require an appropriate, suitable

and quick response. Therefore, constructive pedagogic action should be formulated that will allow students to develop their potential and transform them into creative, innovative, participative citizens, truly committed to and capable of contributing to increasing social belonging within the institutions of the country. To accomplish this, it is a priority to break with orthodox planning models and inoperable management structural schemes in order to adjust teaching-learning processes to the new reality, thereby transforming education and improving its praxis. With this in mind, a plan of strategic situational planning elements and the Altadir Method of Popular Planning (AMPP) were devised, which emphasize educational action and how teachers can guide, induce and develop a genuine process of change for social transformation through their pedagogic practices.

Key words: Transformational leadership, pedagogical practices, educational organizations, Altadir method.

Recibido 12-03-2003 .Aceptado: 28-01-2004

Consideraciones teóricas

La labor de los docentes en las instituciones académicas forma parte de un complejo sistema de normas, reglas, valores y procedimientos, los cuales rigen sus actividades. Este complejo sistema, puede ser explicado por las teorías sobre motivación y satisfacción de necesidades, resaltando las teorías de contenido y de proceso.

Las teorías de contenido se fundamentan en las necesidades. A este respecto, Maslow, en su pirámide jerárquica, afirmó que "los individuos se motivan por necesidades insatisfechas: fisiológicas, seguridad, pertenencia y afecto, reconocimiento y autorrealización" (Haimann y colaboradores, 1985). Ahora bien, las organizaciones obtienen éxito al proporcionar a sus empleados la oportunidad de satisfacer sus necesidades de índole inferior (fisiológicas, seguridad, pertenencia y estimación), pero fallan en las de orden superior: reconocimiento y autorrealización. Es en este nivel donde los directivos deben hacer más énfasis a favor de la motivación.

La motivación según McClelland, se basa en la existencia de tres motivos o necesidades principales en el trabajo: logro, poder y afiliación. Resalta este autor la importancia de la necesidad de logro, y afirma que se puede ayudar a los empleados para estimularla: mediante una capacitación adecuada se puede desarrollar esta necesidad en el individuo (Robbins, 1998), lo cual repercutirá en que éstos se fijen metas realistas y de excelencia, practiquen el diferenciamiento de recompensas, establezcan una clara perfección del tiempo y asuman responsablemente sus acciones y la instrumentación de éstas (Romero

García, 1986).

En este orden de ideas, Herzberg plantea en su teoría de la Motivación e Higiene, que la relación del individuo con sus superiores es básica y que las actitudes hacia éste pueden determinar el éxito o el fracaso (Robbins, 1998). Herzberg identificó la existencia de factores intrínsecos (motivadores) relacionados con el puesto y factores extrínsecos (higiénicos) relacionados con la organización.

Por otra parte, las teorías de proceso se fundamentan en la racionalización del individuo para tomar decisiones conscientes respecto a su conducta. La teoría de la Equidad describe la motivación en tres fases: valoración de las relaciones sociales (comparando la contribución con los resultados), comparación de las valoraciones con los demás y conducta. Si una relación es equitativa (justa) se responderá de manera positiva, si por el contrario, se percibe falta de equidad (injusta) se reaccionará negativamente.

Dentro de estas teorías de proceso, se ubica la teoría de la Expectativa, la cual constituye la vía más compleja hacia la motivación; expresa que las personas están motivadas por sus expectativas, valorando la eficacia de los resultados relacionados con su propio esfuerzo. Esta teoría afirma que las personas se sienten motivadas cuando creen que sus esfuerzos son exitosos.

De esta forma se valora la relación existente entre los esfuerzos y sus resultados, y entre éstos y las compensaciones. El reto será propiciar situaciones que maximicen la relación (Haimann y colaboradores, 1985).

El objetivo de esta investigación es presentar las prácticas pedagógicas como instrumento para liderizar la transformación de las organizaciones educativas, de allí que resulte obvia la relación que tienen las teorías motivacionales con la investigación, ya que las prácticas pedagógicas dependen de la adecuación del currículo en función de las características de los educandos, de la institución escolar y del entorno socio natural, mediante la formulación de proyectos pedagógicos que generen en los actores del proceso educativo altos niveles de participación y compromiso social (Reforma Educativa, 1998). Un docente motivado, altamente motivado al logro, se convierte a su vez en motivador de sus alumnos, impulsándolos a que dirijan sus mejores esfuerzos hacia el alcance de resultados exitosos. Un binomio docente-alumno, motivado positivamente, se convierte en una poderosa herramienta de cambio, capaz de transformar las realidades más adversas, en oportunidades de desarrollo.

Ahora bien, para llevar a cabo estas transformaciones se requiere ejercer un liderazgo

apropiado, un liderazgo transformacional. Burns (1978) en su Teoría del Liderazgo Transformacional, plantea que debe realizarse el cambio de status quo de los seguidores, considerando sus percepciones y valores como los más importantes; el líder transformacional distingue visiones nuevas de la sociedad, la cual está ligada a los seguidores, en congruencia con los valores que comparten. Expresa el autor, que el liderazgo transformacional es un ejercicio moral que incrementa el estándar de la conducta humana; este líder

cuida los valores de sus seguidores y los enseña a ser líderes, trabajando en las etapas más altas de sus valores morales. Distingue entre el poder y el liderazgo: hay personas que manipulan el poder y personas líderes, la diferencia está en el tipo de objetivos que se persiguen, ya que los líderes siempre buscan el logro de los objetivos de sus seguidores. Los líderes transformacionales aparecen en diversos espacios sociales, uno de éstos es el de la educación (Hernández y Sánchez, 1998).

El sector educativo requiere de líderes transformacionales, líderes visionarios, líderes capaces de iniciar y sostener procesos de cambio con el compromiso de sus seguidores. Las prácticas pedagógicas son una oportunidad para que este tipo de líderes ejerza su influencia y, a su vez, contribuya a la formación de nuevos líderes entre sus alumnos.

El liderazgo transformador hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de sus seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación. El liderazgo transformador puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses (Herrera, 2000: 7).

Es pertinente recordar que los docentes se convierten en modelo de comportamiento, por lo tanto, las potencialidades de practicar este tipo de liderazgo desde las aulas escolares son inmensas y prometedoras.

Los líderes transformacionales poseen carisma, son inspiradores al comunicar altas expectativas, promueven la inteligencia mediante el estímulo intelectual y prestan consideración individualizada a sus seguidores, capacitando y aconsejando.

Bennis y Nanus (1992) expresan algunas generalizaciones sobre el liderazgo transformacional, entre ellas: es colectivo ya que existe una relación simbiótica entre

líderes y seguidores, estableciéndose un sutil interjuego entre los deseos y necesidades de los seguidores y la capacidad del líder para entender de una manera u otra esas aspiraciones colectivas; es causativo, lo que quiere decir que a través de este tipo de acción se puede crear e innovar con estrategias o instituciones y habilitar a los seguidores para que satisfagan sus necesidades; es moralmente determinado y exaltador, ya que mediante el despliegue de su capacidad y talento los líderes pueden seleccionar propósitos y misiones que se basen en valores claves que catalicen los esfuerzos hacia una adecuada arquitectura social, y por último, puede generar en los seguidores niveles de conciencia más elevados, tales como libertad, justicia y autorrealización, y con ello, se genera en los seguidores o empleados, dependiendo de cada caso, un sentimiento de significado de su esfuerzo o trabajo y el reto de cada uno de ellos para experimentar el éxito.

El contexto y las organizaciones educativas

Hoy día, el cambio es más acelerado, profundo y generalizado en todos los campos del quehacer humano, por ello el mundo se halla inmerso en su mayor transformación de la historia, como consecuencia de que todos los sistemas: familia, religioso, político, educativo y organizacional se sometan a una permanente mutación.

Este proceso ha consolidado una nueva era: la era de la información, la tecnología y el conocimiento donde los patrones de referencia, costumbres, creencias, hábitos y valores, es decir, la cultura, no ha sido inmune a estas transformaciones, siendo necesario en todos los ámbitos desarrollar cierta capacidad de supervivencia y adaptación para descubrir nuevos paradigmas que permitan dar explicaciones consistentes al mundo, la educación, al trabajo, la convivencia social y el destino humano.

Es a partir de la década de los cincuenta que se deja sentir el peso de estas fuerzas crecientes y constantes como respuesta a los cambios en todos los órdenes, por lo tanto, la mayoría de la población (especialmente en los países desarrollados) dejó de trabajar en la manufactura y pasó a manejar información, datos estadísticos y conocimientos especializados para ingresar al campo de los servicios y de la supervisión de personal, gerencia y liderazgo. La fuerza física, en otros tiempos generadora de riqueza y de obtención de la remuneración económica ha sido sustituida o reemplazada por la capacidad de pensar y relacionarse, la educación escolar, técnica o universitaria y la capacitación y actualización permanente como fuente de supervivencia, competitividad y seguridad para el futuro.

Desde esta óptica la exigencia social de servicios educativos que en verdad preparen a los estudiantes para el futuro será cada vez más demandante, ya que la seguridad de

sobrevivencia está basada en el conocimiento y en las habilidades superiores debidamente desarrolladas.

Tienen entonces, las organizaciones educativas, que realizan actividades sociales, un doble papel: la educación debe ser capaz de transmitir la herencia del pasado y propiciar la transformación social del futuro (Duplá, 1991). "Nunca como ahora ha gravitado sobre la educación más fuertemente la necesidad de construir un futuro diferente, ya que el legado de las generaciones pasadas, al menos en el mundo así llamado occidental, se ha caracterizado por su fracaso en dar respuesta a los deseos más profundos del ser individual y de la especie humana" (Duplá, 1991:5).

Las generaciones del nuevo milenio requieren convivir dentro de una sociedad transformada y transformadora, que de respuesta a nuevos esquemas, retos y expectativas que permitan la sobrevivencia en una corriente de cambios y de rupturas paradigmáticas, pero esta transformación de la sociedad sólo puede ser una consecuencia de la transformación de sus individuos, lo cual, en primera instancia es responsabilidad de la familia, y en segundo lugar, de las organizaciones educativas, quienes rescatan y transmiten conocimientos, actitudes, destrezas, valores y habilidades de manera formal.

Es cierto que la humanidad ha progresado más en técnica que en sabiduría en este último siglo. El hombre sabe llegar a la Luna y a Marte, pero no sabe o no quiere saciar el hambre de millones de seres humanos todos los días, quiere resolver los problemas de la convivencia a base de la imposición violenta de los más fuertes. El hombre moderno no sabe vivir feliz y en paz. Ha perdido la brújula. Esta tarea urgente de devolver al hombre su humanidad es el objetivo supremo de la acción educativa en los tiempos actuales (Duplá, 1991:5).

La educación y capacitación permanente es la condición para navegar con éxito en estos momentos de cambio vertiginosos, es el pasaporte para ingresar y permanecer en las organizaciones e instituciones públicas, es la seguridad para no caer en la obsolescencia. La educación es, la tierra de la era agrícola y el capital de la era industrial. Son las organizaciones educativas las llamadas a construir sociedades libres y transformadoras, capaces de formar agentes morales, agentes de cambio, agentes transformacionales.

Cambio, provisionalidad, globalización y educación

Las vías y los medios de comunicación alámbricas e inalámbricas han convertido al mundo en que vivimos en una pequeña aldea, y nos ha permitido estar enterados de lo que sucede en cualquier parte del planeta. La radio primero, la televisión e Internet después, dieron lugar a la influencia social más increíblemente expansiva de la historia. La

televisión introdujo influencia de todo tipo de vidas, conductas, valores, costumbres y mitos, de allí que las mentes de los niños y jóvenes han recibido un bombardeo de ideas y principios éticos heterogéneos y contradictorios.

La tecnología de todo tipo (especialmente la computadora, la comunicación electrónica y satelital) han modificado en gran medida la velocidad del progreso, de las ciencias y de todas las disciplinas y con ello, cambió la forma de dirigir a las organizaciones, de enseñar, estudiar e impartir información, lo cual ha contribuido a que el aquí y el ahora, el todo circundante en general, sea tentativo y virtual, y obliga a usar marcos de referencia para darle explicación al entorno cultural inmediato, ya que éste está conformado por principios, valores y prácticas de otras culturas, corriendo el riesgo de desvanecerse al no fortalecerse la individualidad, la independencia de criterio, la capacidad de adaptación y la creación de una filosofía y visión del mundo congruente y constructiva.

El nuevo entorno globalizado se ha hecho sentir y se ha colado hacia los sistemas educativos hasta invadirlos plenamente, por lo que los satélites, estaciones de radio y televisión cada vez transmitirán más programas educativos, pero quizás la revolución de mayor alcance se dé a través de la computadora y en especial de Internet, por lo tanto, los centros educativos o escolares a todos los niveles han de fomentar y consolidar en este nuevo contexto globalizado y competitivo cualidades como la reflexión, seguridad personal, autoestima y valoración de lo propio, apertura a nuevas ideas, formas y costumbres, además de la formación en valores sólidos y constructivos que sean incluyentes, respeto y tolerancia a otros credos, razas culturas y formas de vida, que permitan a los egresados avanzar exitosamente (utilizando la creatividad e innovación, su capacidad de pensar y discernir, de adaptación y defensa de la propia identidad) en este mundo globalizado, cambiante permanentemente y en grado sumo competitivo.

Educación, cultura y valores

La educación y más concretamente la escuela, tiene que ir más allá de encarar el desarrollo del aspecto intelectual, puesto que tiene que enfrentar el problema del trabajo y de una cultura en expansión. Toda cultura que merece ese nombre de acuerdo con Galeano, citado por Vásquez (1996), es solidaria, es un modo de abrazar el otro y es en el abrazo reconocerse uno mismo, todo lo cual, según Camps (1994) no puede, ni debe transcurrir al margen de la dimensión ética, que es la primera prioridad de la "cultura humana universal", por lo tanto, dentro de esta concepción universalista (en un mundo globalizado) el hombre y los pueblos pueden ser, más fácilmente, presa de múltiples formas de dominación y pueden a su vez ser un espacio más propicio para el ciento,

enrecim auténtica solidaridad humana.

La relación de la globalización con la realización humana quedará determinada por la cultura que sistematice los significados y los valores sobre los que se construirán las relaciones entre los pueblos, las organizaciones, las personas y de todos con la naturaleza.

"La cultura entendida como el peculiar modo de vida humana que cada grupo social se da, incluye el modo de percibir al mundo, la forma de organización social dentro de las cuales todo grupo humano vive y sus relaciones con lo sobrenatural" (Siliceo y colaboradores, 1998: 42). Todo ello se organiza en un sistema de significados que se hereda, se transforma y se transmite, de generación en generación. Heredamos significados, nos hacemos adultos incorporándolos a nuestros esquemas mentales y se hace de la vida social un mundo de relaciones interpersonales gracias a esos significados compartidos.

De acuerdo con Aguirre (1996: 40) la cultura organizacional es un "conjunto de elementos interactivos fundamentales compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de problemas".

"La cultura es, entonces, tanto el continuo proceso histórico de construcción social del sistema de significados –vehiculados a través de signos y símbolos–, como su producto, que al ser asimilado colectivamente incide de modo operativo en la vida cotidiana de ese grupo, lo modela, le da una forma peculiar, una identidad" (Marín, 1994:139). Como proceso, las culturas atraviesan en su formación por una serie de pasos o etapas semejantes a los de la vida: nacen, se desarrollan, evolucionan, entran en decadencia y perecen, a partir de lo cual se da paso a nuevas culturas. Como producto o resultado de ese proceso, los miembros comparten los significados y actúan de determinada manera. Pero estos miembros tienen la capacidad de efectuar aportes continuos para cambiar y transformar culturas que limitan comportamientos y oportunidades, por culturas progresistas y acordes con las nuevas realidades. Los docentes, como agentes de cambio, tienen el compromiso moral de asumir el reto de transformar culturas inoperantes que coartan la libertad de los mejores desempeños, y son las prácticas pedagógicas una alternativa para consolidar tales transformaciones.

Nias y colaboradores (1989), citado por Whitaker (1998) en un estudio detallado sobre las relaciones interpersonales en los institutos escolares, resaltaron cuatro rasgos identificables de la cultura escolar:

- Creencias y valores
- Enfoques, actitudes, significados y normas
- Símbolos, rituales y ceremonias
- Comportamientos preferentes, estilos y posturas

Estos muestran un equilibrio muy significativo entre el mundo interno de las personas (lo que creen y piensan) y el mundo externo (de la conducta e interacciones).

De acuerdo a lo anteriormente planteado, un centro educativo en términos culturales, es una organización que está formada (entre otros ambientes), por aulas (entorno) en las que los alumnos (sujetos) se reúnen con el propósito de (objetivo) a través de la dirección de los profesores (agentes) y donde se pone de manifiesto la forma o manera como se realiza el proceso de interacción e interrelación en dicho contexto.

La cultura en general y por ende la escolar, como un modo de vida integrado se fundamenta básicamente en un conjunto de normas ideales de comportamientos representados por los valores, los cuales expresan lo que el grupo realmente es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión). Los valores específicamente son concepciones prácticas normativas heredadas o innovadas por las generaciones presentes, a través de las cuales, el colectivo descubre y expresa aspectos fundamentales relacionados con la sobrevivencia y desarrollo humano, seguridad presente y la posibilidad de trascender al tiempo, por medio de sus sucesores, que los heredan, como una réplica codificada, no inmune a las variables cambiantes que impone la dinámica cultural y social.

Los valores, según Siliceo y colaboradores (1998) expresan cómo debe ser la vida presente pero también indican la dirección en que se quisiera construir el futuro o la utopía; esto es lo que todavía no se ha alcanzado y a lo que aspira en un futuro deseable y posible, es decir, el modo ideal de realización del grupo. Una vez definidos los valores que rigen la vida grupal, se supone que en la medida en que todos sus miembros orientan sus comportamientos a ellos, el grupo alcanza la mayor adecuación entre la vida real y las normas ideales, a lo cual se denomina integración axiológica, si por el contrario, las relaciones interpersonales que imperan en el grupo se alejan de los valores colectivamente reconocidos, entonces se enfrenta un proceso de desintegración axiológica, repercutiendo tanto en la realización personal como en la consecución de los fines colectivos.

"En la formación de valores es necesario que, padres y docentes procuren establecer una relación en la cual hijos y alumnos tengan la oportunidad de ser sensibles a la existencia de valores en sí mismos, ser conscientes del papel que juegan en su propia vida y del grado en que afectan el funcionamiento vital de las otras personas" (Gamargo y Rojas, 1998:131)

Los líderes transformacionales buscan la elevación de los valores morales de sus seguidores porque reconocen que los valores más elevados motivarán los mejores desempeños y la búsqueda continua de la excelencia, y un docente que quiera transformar a sus seguidores debe reconocer la importancia de convertirse en un verdadero promotor de valores.

Las prácticas pedagógicas

De acuerdo al proyecto de Educación Básica "Reto, compromiso y transformación" (1997), se define la Práctica Pedagógica como el quehacer diario de los docentes que les permite establecer relaciones cada vez más humanas y participativas; involucrando a todos los protagonistas del proceso institucional.

En su tesis "La participación del Gerente Educativo en las Prácticas Pedagógicas de las Escuelas Públicas del Municipio Páez" (Ochoa, 1999:72) define operacionalmente las prácticas pedagógicas como "El conjunto de métodos, técnicas y procedimientos empleados en la organización educativa, cuya finalidad es el logro de aprendizajes significativos por parte de los alumnos".

Se refiere entonces, con el término prácticas pedagógicas, al diario desempeño educativo dirigido a propiciar aprendizajes pertinentes en los alumnos, y cuando se habla de aprendizajes pertinentes no se alude solamente a lograr conocimiento en un área específica, sino a la integralidad de la educación como formadora de individuos para la vida, como orientadora de los comportamientos, como responsable de, a la vez que ella lo es, formar agentes de cambio. Bien lo justifica Temístocles Cabezas en su presentación del "Proyecto Pedagógico Escuela Activa para la Dignidad" (1997): "Se requiere entonces impulsar un cambio educativo de largo aliento, para transformar un modelo pedagógico que es el eje de reproducción del modelo educativo vigente". Para ello, es imprescindible desarrollar prácticas pedagógicas que respondan a las necesidades, intereses y aspiraciones de la población (Currículo Básico Nacional, 1997) que vinculen docentes, alumnos y comunidad a través de relaciones más humanas y participativas (Proyecto Educación Básica: reto, compromiso y transformación, 1997), en las que se motive a los equipos docentes, se organice el trabajo pedagógico y se estimule el entusiasmo (Herrera,

1994).

La realidad de la praxis educativa: un diagnóstico

Según lo expresa el Proyecto Pedagógico "Escuela Activa para la Dignidad" (1997), el sistema educativo venezolano está en crisis, según lo evidencian sus signos:

- De acuerdo a estudios realizados por el Consejo Zuliano de Planificación y la Comisión Técnica que elaboró el Documento de Transferencia del Sistema Educativo (1995), el 35% de los alumnos que ingresan a la Educación Básica y Media repiten y 34,02% son excluidos, lo que significa que un 69,32% no culmina sus estudios, además de esto, sólo se está atendiendo un 42% de la Educación Preescolar, 78% de los jóvenes no acceden a la Educación Media Diversificada y profesional, por lo que sólo se está atendiendo el 22%".
- Según lo plantea el VI Plan de la Región (1995-1996), la calidad de la educación en el Estado Zulia es deficiente.
- La Fundación Educación Industria (FUNDEI) señala que la educación en la región no genera los recursos humanos necesarios para su desarrollo.
- Diferentes investigaciones concluyen que la escuela no cumple su rol de institución educativa, los alumnos no alcanzan los perfiles requeridos, hay deficiencias en la áreas de lectoescritura y matemáticas básicas, no hay aprendizajes constructivos en historia que consoliden la identidad nacional y regional.
- El desánimo del docente, quien agobiado por un trabajo rutinario y poco retribuido, se enferma o cansa.

En el mismo proyecto, se resalta la situación en que se encuentra uno de los nudos críticos de la crisis educativa mencionada:

Nos referimos a las prácticas pedagógicas, caracterizadas fundamentalmente por el suministro excesivo de información, la atención pasiva del niño durante clases; la poca utilidad que esta información tiene para la vida cotidiana; el descuido en el fomento de los valores sustantivos de la nación (democracia, soberanía nacional, solidaridad, deberes y derechos ciudadanos, entre otros); la falta de atención a las características culturales, sociales y ambientales de la región y del país; la reiterada exigencia del memorismo, la copia, los dictados; las tareas intrascendentes; el verbalismo y la enseñanza libresco sin

acción transformadora; el objetivismo mecánico limitante de la creatividad; el parcelamiento del conocimiento que impide la visión sistémica de la realidad; el nominalismo en la evaluación (importan las notas, pero no su significación real); la evaluación de los aprendizajes desconectada del proceso; la actividad centrada en la enseñanza mucho más que en el aprendizaje y el desarrollo del estudiante.

El docente y su acción pedagógica

La educación persigue o se orienta a formar un ser humano integral, más que un hombre productor, capacitado para desempeñar un oficio o profesión (fin utilitario o instrumental) y en un sistema definido de valores, que orienten y caractericen su vida (fin formativo). Sin embargo, en nuestro país la educación se ha desviado de sus fines trascendentes. Lo utilitario ha ocupado lugar privilegiado y se ha limitado al área o dominio cognoscitivo, en detrimento del área afectiva y psicomotora.

Por otra parte, en la mayoría de los casos, el proceso enseñanza-aprendizaje sirve para instruir pero no para formar, ni educar. La educación ha sido orientada básicamente hacia el desarrollo intelectual del alumno, mientras se ha demostrado poco interés a otros rasgos de su personalidad (sentimientos, voluntad, actitudes, valores), por lo tanto, en este sentido la educación formal que se genera en los centros escolares se ha convertido en aliada y soporte de la crisis, la cual se agudiza por la poca efectividad de la instrucción, tal como lo reseñan los índices de deserción, aplazados y repitencia, y además la insatisfacción expresada por los sectores productivos del país en cuanto a la formación del recurso humano que egresa de las diferentes instituciones, tanto de Educación Media Diversificada o Profesional como las de Educación Superior.

En el desarrollo de este proceso de enseñanza-aprendizaje juega un rol fundamental el docente, y al respecto, Cornejo (1995:45), citado por Camargo y Rojas, expresa que "...el auténtico maestro no es aquel quien enseña a otro lo que no sabe, sino aquel que hace surgir en él, el ser que debe llegar a ser", de esta manera resume en breves palabras el papel fundamental del profesional de la docencia, por ser ésta una praxis que involucra el desarrollo humano, la cual exige como condición básica (para dar respuesta satisfactoria y alcanzar sus objetivos o fines), el crecimiento personal y técnico del docente e inducir a través de sus prácticas pedagógicas al crecimiento de sus alumnos.

La importancia de la personalidad del docente en el rendimiento de sus alumnos, se evidenció en un estudio realizado en Estados Unidos por Wahsburne y Hell, citado por Simpson (1967) quienes, después de ocho años de investigaciones en nueve escuelas públicas, llegaron a la siguiente conclusión: la personalidad del maestro tiene un efecto

clave y mensurable sobre el progreso de los alumnos académicamente (Test de Rendimiento de Stanford) y socialmente (Escala de Aceptación Social de Ohio), por lo tanto, se puede aseverar que existe una relación causística entre el tipo de maestro y el ajuste emocional de sus alumnos. Sintetizando, puede afirmarse que el docente está llamado a ocupar una posición protagónica en este momento de cambio vertiginoso en todos los ámbitos, y para ello es menester estar en constante y permanente revisión de su vida, actitudes y práctica, que le permita autoevaluarse y auto renovarse y tomar conciencia del grado de efecto de su relación con los alumnos, especialmente en el entorno inmediato del aula y a través del ejercicio de su práctica pedagógica.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto se hace necesario diseñar una propuesta que contribuya a modificar la realidad planteada, delimitándola básicamente a la escuela y su entorno, es decir, tomando en cuenta todos los individuos que interactúan en ella (docente-alumnos, padres y representantes, personal administrativo y obrero) y el ambiente tanto interno como externo. En la misma, se parte de la concepción de que la práctica pedagógica (conjunto de actividades que se desarrollan en una institución escolar) es inadecuada, ya que no se corresponde con la realidad actual, por lo tanto para diseñar una estrategia cuya acción inmediata sea la intervención de estas prácticas, se han de integrar métodos, técnicas, procedimientos, instrumentos y recursos por una parte, y a su vez sensibilizar a todos los actores sociales para que internalicen que ha de prevalecer una visión institucional compartida, cuyo norte es consolidar en los alumnos aprendizajes significativos, siendo necesario para ello coordinar acciones, mediante un plan o proyectos, que representen un proceso continuo de reflexión y creación (a mediano y largo plazo) que minimice las debilidades que impiden una praxis educativa motivadora, liderizante, basada en principios y valores (eticidad, productividad y calidad) que induzca la formación de los líderes transformacionales que el país necesita tanto hoy como mañana.

Las prácticas pedagógicas, una alternativa para liderar la transformación en las organizaciones educativas: Plan de acción

Se estructuró un plan de acción tomando algunos elementos de la planificación situacional, el Método Altadir de Planificación Popular (M.A.P.P.) y Proyecto Pedagógico de Plantel (P.P.P.), y Proyecto Pedagógico de Aula (P.P.A.). El mismo ha sido presentado en fases, las cuales se resumen a continuación.

Fase I. Identificación de la situación inicial (Cuadro 1)

- Identificación y delimitación del problema.

- Determinación de la fuente de donde proviene el problema.
- Identificación de la intención del investigador.

Cuadro 1

Fase I. Identificación de la Situación Inicial

Problema educativo situacional	Fuente de identificación	Intención de Investigador
Praxis pedagógica inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia empíricas de la realidad concreta. • Experiencia docente-investigativa. • Deducciones de la teoría. 	Minimizar los factores que inciden en los mismos

Fase II. Análisis explicativo de la situación educativa inicial (Cuadro 2)

- Identificación de los indicadores.
- Identificación de los factores de producción del problema:
- –De Condicionamiento.
- –De Determinación.

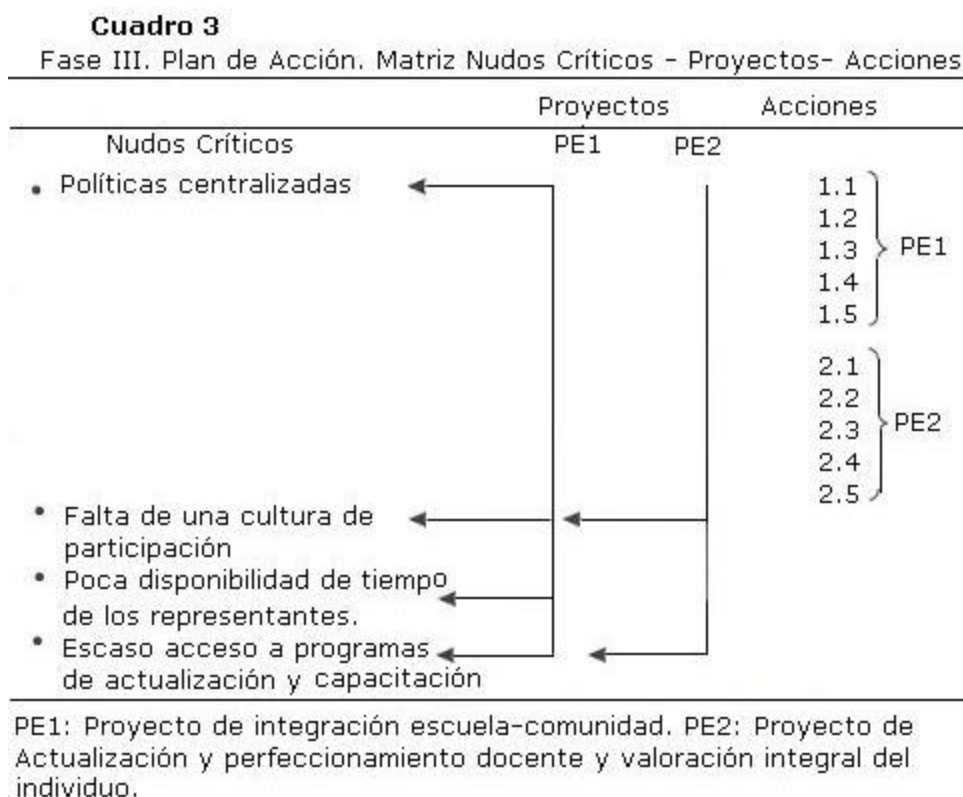
Cuadro 2

Fase II. Análisis Explicativo de la Situación Educativa Inicial

Indicadores del problema	Factores de Condicionamiento	Factores de Determinación
• Baja motivación del Personal Docente.	• Clima organizacional inadecuado.	• Políticas educativas centralizadas a nivel nacional, regional y local.
• Escasa participación grupal.	• Falta de estímulos y reconocimientos.	• Falta de una cultura de participación en las comunidades.
• Bajo rendimiento estudiantil	• Poca participación, creatividad y se considera el alumno	• Falta de tiempo de los integrantes de la comunidad que le impide trabajar.
• Altos índices de deserción y repitencia.		• Poco acceso de los docentes a programas de actualización y capacitación

Fase III. Diseño de la situación. Objetivo y Plan (Cuadro 3)

- Objetivo: "Lograr modificar la cultura en las instituciones educativas basándose en la aplicación de las prácticas pedagógicas como un modelo que permita desarrollar el liderazgo transformacional en los docentes".
- Proyectos - Acciones.
- Matriz nudos críticos - Acciones.
- Especificación de las acciones:



–Acciones del PE1

1. Reuniones previas con todos los miembros de la comunidad.
2. Conformación de equipos coordinadores.
3. Integración de grupos de trabajo.
4. Definir responsabilidades y compromisos

5. Identificación de la misión, visión y valores.

–Acciones del PE2

1. Taller de autoestima y comunicación asertiva.

2. Taller de formación de valores en la familia.

3. Taller de transversalidad y constructivismo en educación básica.

4. Taller de uso y manejo de recursos instruccionales.

5. Taller de evaluación de los aprendizajes.

Fase IV. Ejecución

- Selección y definición de trayectoria: A.1.1 ® A.1.2 ® A.1.3 ® A.2.1 ® A.2.2 ® A.1.4 ® A.1.5 ® A.2.3 ® A.2.4 ® A.2.5.
- Implementación y desarrollo: Se refiere específicamente a la puesta en práctica de dicho plan en los diferentes centros escolares siguiendo el curso de acción trazado por la trayectoria seleccionada y el cronograma que se establezca para tal fin.

Fase V. Evaluación

Una vez implementado el plan ha de someterse a una permanente supervisión y control, para poder retroalimentarlo durante el proceso ejecutorio y determinar si se está cumpliendo con lo previamente establecido, es decir, si el mismo está siendo eficaz de acuerdo con el o los objetivos planteados, o si por el contrario se hace necesario corregir alguna deficiencia o debilidad que pueda incidir sobre los resultados esperados.

En este sentido, en el cronograma respectivo se ha de especificar reuniones periódicas entre los diferentes grupos de trabajo y los coordinadores, ya que de esta manera se pueden realizar (si fuese necesario) los ajustes correspondientes.

Conclusiones

Hoy por hoy la educación mantiene su papel protagónico, y con ella los educadores y los centros educativos como entidades básicas de la educación formal en los diferentes niveles y modalidades del sistema. La existencia de dichas instituciones no puede seguir

reduciéndose a la simplicidad de ser recintos donde acude un determinado número de aspirantes para recibir información repesada en programas y planes de estudio, la escuela en estos momentos ha de resquebrajar sus muros para convertirse en organizaciones que den respuesta a la necesidad del ser humano de encontrar sentido a su existencia, explicar su mundo, dar ubicación a su vida, a las tareas individuales y a las comunitarias, es decir, en los actuales momentos de crisis y ante la más profunda y generalizada transformación de la historia, los institutos escolares están llamados a fomentar nuevos principios y valores que aseguren un camino más productivo, enriquecedor y de esperanza para los esfuerzos humanos.

Por ello, se requiere de un liderazgo educativo transformacional que dinamice la vida de las organizaciones escolares y logre coordinar los esfuerzos del grupo para construir y consolidar sus propios espacios de autonomía.

Referencias Bibliográficas

1. AGUIRRE, Batzan (1996). **La antropología aplicada a la empresa**. Instituto de Antropología, Sociedad Española de Antropología aplicada. Barcelona.
2. BARRERA, F. (1999). **Reflexiones acerca del Constructivismo y la Escuela Cubana como tendencia Pedagógica: similitudes y diferencias**. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. UNESCO. Cuba.
3. BENNÍS; W. y Nanus, B. (1991). **Líderes. Las cuatro claves del Liderazgo eficaz**. Editorial Norma. Colombia.
4. CAMARGO, Carmen y ROJAS, Jorge (1998). **Docencia y Valores**. Colección Andrés Orellana. Caracas.
5. CAMPS; V: (1994). **Los Valores de la Educación**. Anaya. Madrid.
6. DUPLÁ, Javier (1991). **La Educación en Venezuela**. Centro Gumilla. Venezuela.
7. Gobernación del Estado Zulia. Secretaria Regional de Educación (1997). **Proyecto Pedagógico Escuela Activa para la dignidad**.
8. HAIMANN, Theo, SCOTT, William y CONNOR, Patrick (1985). **Dirección y Gerencia**. Tomo Segundo. Editorial Hispano Europa, S.A. Quinta edición. España.
9. HERNÁNDEZ, Eric y Sánchez, Arturo (1998). Un nuevo modelo de gerencia: el

instructor de soporte organizacional. Edición Internet Gestión y Estrategia.
<http://chandra.uam.mx/gestión/num13/doc12.hatm>

10. HERRERA; Mariano (1994). **Los Proyectos Pedagógicos de Plantel. Una Alternativa de Acción.** Caracas, Venezuela.

11. HERRERA, Marco (2000). Estilos de Liderazgo. <http://www.geocities.com/sencillolocke/liderazgo/liderazgo.htm>

12. HIDALGO, M. y BERMÚDEZ, M. (1999). Percepciones de los profesores sobre factores que afectan las actividades académicas en los Departamentos de la Facultad Experimental de Ciencias (LUZ). Revista **Opción** Año 15(29): 107-133.

13. HURTADO; I. y Toro; J. (1998). **Paradigmas y Métodos de Investigación Tiempos de Cambio.** 2ª edición. Valencia. Editores. Venezuela.

14. MARÍN, Antonio (1994). **Sociología para la empresa.** Editorial McGraw Hill. España.

15. Ministerio de Educación (1997). **Currículo Básico Nacional. Educación Básica Primera Etapa.** Venezuela

16. Ministerio de Educación (1997). **Proyecto de Escuela Básica. Reto, Compromiso y Transformación.** Venezuela

17. Ministerio de Educación (1998). **Reforma Educativa Venezolana.** Venezuela.

18. OCHOA; Carmen (1999). La participación del Gerente Educativo en las Prácticas Pedagógicas de las escuelas Básicas Públicas del Municipio Páez. Tesis de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.

19. ROBBINS, Stephen (1998). **Fundamentos de Comportamiento Organizacional.** 5ª edición. Editorial Prentice Hall. México.

20. ROMERO García, Oswaldo (1986). Motivación para el trabajo. **Cuadernos Lagoven.** Serie Siglo XXI. Venezuela.

21. SILICEO, Alfonso; Cáceres, David y González, José Luis (1999). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional.** McGraw Hill. 1ª edición. México.

22. VAZQUEZ A. Piedad. (1996). **Algunos elementos para reflexionar sobre: Educar en Valores.** Facultad de Filosofía.

23. WAHSBURNE y HELL, reportados en SIMPSON, Ray H. (1967). **La auto evaluación del Maestro.** Argentina.

24. WHITAKER, P. (1998). **Cómo gestionar el cambio en contextos educativos.** Nacea Editores. España.