

La formación de directores y su contribución al liderazgo en las escuelas técnicas

The training of directors and their contribution to leadership in the technical schools

Dr.C José Santeliz Alvarado.

Correo electrónico: santelizjose@gmail.com

Código ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4085-9410>

Dr.C Enrique Cecilio Cejas Yanes. Profesor titular. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona

Correo electrónico: enrique.cejas@nauta.cu

Código ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1762-7243>

Lic. Yusmary de las Mercedes Alberto López. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona

Correo electrónico: yusmary.mercedes@ucpejv.edu.cu

Código ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2077>

Recibido: septiembre de 2021

Aprobado: diciembre de 2021

RESUMEN

La formación de los dirigentes educacionales, es una necesidad en Venezuela. Máxima, si tenemos en cuenta los grandes y rápidos cambios que se suceden en todos los niveles educativos con la introducción de nuevos programas, carreras y la utilización de las nuevas tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (TIC) Especial atención debe darse a la formación dirigida a los directores de la Educación Técnica, por ser esta la que garantiza la mano de obra calificada para dirigir y ejecutar los procesos productivos que hoy se necesitan en el país. La investigación tiene como objetivo: Diseñar un sistema de formación que contribuya al liderazgo de los directores de escuelas técnicas del Eje Costero, Estado Carabobo. En la misma se empleó como método general el dialéctico materialista, el cual se apoyó en los métodos empíricos, teóricos y matemáticos, para profundizar en el conocimiento del objeto-campo de la investigación. Se identifican las relaciones esenciales y sistémicas entre las características del sistema de formación de los directores de escuelas técnica y su contribución con el liderazgo de estos. Se aporta además la conceptualización de liderazgo de los directores de Educación técnica y formación para el liderazgo. En cuanto al aporte práctico, se presenta la propuesta de un sistema de formación

ABSTRACT

The training of educational leaders is a necessity in Venezuela, maximum if we take into account the great and rapid changes that occur at all educational levels with the introduction of new programs, careers and the use of the new technologies of the information and the communications (TIC). Special attention should be given to the training directed to the directors of Technical Education, as this is the one that guarantees the qualified workforce to direct and execute the productive processes that are needed today in the country. The objective of the research is: To design a training system that contributes to the leadership of the directors of technical schools in the Coastal Axis, Carabobo State. In it, the materialist dialectic was used as a general method, which relied on empirical, theoretical and mathematical methods, to deepen the knowledge of the object-field of the investigation. The contribution to the theory is expressed in the identification of the essential and systemic relationships between the characteristics of the training system of the directors of technical schools and their contribution to their leadership. The conceptualization of leadership of the directors of technical education and leadership training is also provided. Regarding the practical contribution, the proposal of a training system is presented to

para contribuir al liderazgo de los directores de la Educación Técnica, con esta investigación se beneficiaron todos los participantes de las diferentes escuelas técnicas del municipio, a partir de una mejor gestión de los dirigentes educacionales.

Palabras clave: liderazgo, gestión, formación, capacitación

contribute to the leadership of the directors of Technical Education, with this research all the participants of the different technical schools of the municipality benefited, from a better management of their educational leaders.

Keywords: leadership, management, training

Introducción

La República Bolivariana de Venezuela, está hoy inmersa en un proceso caracterizado por el avance de la democracia, orientado hacia la búsqueda constante del bienestar político, social y económico de sus habitantes, lo que trae por consecuencia profundas transformaciones en la Educación.

En este sentido, es imprescindible que los directivos de las instituciones educativas estén capacitados y cuenten con un ambiente de trabajo en el que puedan jugar un papel protagónico como líderes, de ahí que sea prioridad el proceso de la formación permanente de estos, para lograr un sistema armónico en el que puedan cumplir funciones y tareas sociales en correspondencia con las exigencias del nuevo Sistema Educativo Bolivariano y su contexto.

Los directores de escuelas técnicas, deben estar preparados para dirigir científicamente, con bases conceptuales sólida, conocimiento de las políticas de estado, además de tener sentido de responsabilidad, compromiso, pertenencia, y una elevada motivación para **lograr** la participación protagónica de sus colectivos. Estas condiciones no se adquieren tan solo por **el hecho de** ser designados para ocupar el cargo, pero sí son alcanzables a partir de desarrollar una serie de acciones de formación que conduzcan a brindar las herramientas necesarias para **llegar** a este estatus.

Desarrollo

Las escuelas técnicas del eje costero, estado Carabobo, se encuentran dirigidas por profesionales de la docencia con título universitario de profesor o licenciados, algunos de ellos titulares del cargo, con años de experiencia en el nivel educativo, pero en su mayoría no han recibido una formación que les permita ejercer más aceptadamente el cargo que ocupan, por lo que ejercen sus funciones de forma empírica, basados en **su** experiencia como docentes o la otros compañeros, presentando una serie de insuficiencias en el trabajo que realizan.

¿Cuáles son las principales insuficiencias en el proceso de dirección educacional de las escuelas técnicas?

- Una inadecuada **comunicación** con el colectivo de la institución y **con** la comunidad.
- Sé sobrecargan de tareas y pasan de ser dirigentes a **ejecutores**.
- Dificultad para **involucrar** a las personas en las tareas.
- No logran un nivel de compromiso y **estimulación del colectivo**.
- Pobre **visión del futuro** que debe proyectarse para la institución.

- No se logra la **participación protagónica y comprometida del colectivo** en la toma de decisiones.

Todo lo cual tiene como causa común la falta de **formación, capacitación y preparación** que reciben los directores para lograr ejercer sus responsabilidades.

1.1 Antecedentes históricos e investigativos sobre el liderazgo en el campo educacional y la formación del liderazgo

Incontables sería la relación de las personalidades que contribuyeron con su legado al desarrollo y perfeccionamiento de la Educación, por lo que **fueron** considerados líderes educativos en su época.

En este campo tenemos al venezolano Simón Rodríguez (1771-1854). El legado más importante de este educador, así como sus más significativos aportes a la formación de maestros latinoamericanos y caribeños fue según Alonso Rodríguez (2002) “el continuo perfeccionamiento de su preparación profesional y su actividad pedagógica e innovador de la educación cuyo punto de partida, fue la formación de valores, el amor a la patria, la libertad y la independencia...” (p. 13)

El autor destaca que, para la época, este insigne maestro desarrolló un liderazgo en las actividades ejecutadas, destacando su formación como educador, así como también su aporte para el perfeccionamiento de la preparación profesional en la actividad pedagógica.

Otra personalidad descollante en este campo, fue el pedagogo venezolano, Andrés Bello (1781-1865), quien planteó la necesidad de organizar y dirigir la educación de los trabajadores sin formación superior, privilegiando a los maestros. A tales efectos, propuso la apertura de cursos dominicales para los trabajadores y de escuelas normales de preceptores.

Lo anteriormente formulado refuerza la idea de que los directores de estos tiempos están llamados a formarse y autoformarse para que puedan asumir el rol de líder de su equipo de trabajo cualquiera sea la responsabilidad que ostenten.

No podemos dejar de mencionar a José Martí Pérez (1853-1895), en su ideario pedagógico concebía del proceso educativo y su dirección por parte del maestro y del director de escuela, parten de la definición de política como un fenómeno desarrollador, directamente vinculado al fomento de la educación integral del hombre y su proyección en función de los intereses nacionales, lo que lo llevan a concebir al maestro y al director de escuela, como educadores sociales, de quienes dependen en gran medida los destinos de la patria.

Martí coincide en que el fin de la educación, es fomentar la felicidad del hombre preparándolo para la vida, proceso en el cual recomienda utilizar de manera constructiva la ejemplaridad del educador como principal método educativo.

Estas ideas llegan hasta nuestros días, ya que para lograr una dirección aceptada primero es necesario ser un maestro ejemplar, condición necesaria para lograr un verdadero liderazgo.

Es importante resaltar al venezolano Luis Beltrán Prieto Figueroa (1902-1993), quien fundó en 1947 el Instituto de Profesionalización del Magisterio, que inició en Venezuela la

formación de maestros por la vía del entrenamiento. Esta institución la fundamentó aplicando la teoría del liderazgo en la educación, idea que años más tarde desarrollaría con mucha profundidad en su libro “El concepto de líder, el maestro como líder”.

Prieto Figueroa (1989) destaca:

No hay una predestinación al liderazgo, sino que este se forma mediante un sistema de educación especial en presencia de estímulos que, dentro del medio, le dan oportunidad de desarrollar sus cualidades innatas. También se forma en el ejercicio de la actividad de liderazgo, en presencia de exigencias del grupo, sin que haya precedido ningún proceso formativo, es decir, se forma haciendo el ejercicio de la función. (p.51)

Prieto Figueroa expone que:” el liderazgo es necesario para el progreso y estabilidad de la sociedad, que se forme en ellos la conciencia de su responsabilidad social y les habilite para la dirección democrática y la capacidad de servicio. (Prieto Figueroa, 1989, p. 51)

Al analizar las ideas de Prieto Figueroa, se pueden enlazar dos puntos básicos de interés para el presente trabajo, su planteamiento de la necesidad de desarrollar el liderazgo como uno de los elementos importantes de la formación de maestros y directores de escuela, y la posibilidad de formar para el liderazgo mediante un sistema dirigido a esto, incluso, a través del entrenamiento en la función.

El análisis realizado revela que la formación y superación permanente para la autotransformación, son características válidas para considerarlas como que deben corresponderse con las del director de una institución educativa.

Muchas han sido las investigaciones que han tratado, en algunas de sus aristas, el liderazgo y específicamente en la actividad educacional y la formación para el liderazgo. Dentro de ellas se destacan:

Maigualida Pinto Iriarte; **quien** realizó una investigación titulada:” La gerencia participativa relacionada con el liderazgo pedagógico del directivo en las instituciones educativas media técnica en la Educación Básica Venezolana

Pinto Iriarte, M. (2004) en su obra subraya: “La identificación de los factores que influyen en la práctica de los actores escolares, así como la correspondencia entre la Conducción Participativa y el Liderazgo Pedagógico del director en el marco de las organizaciones educativas... (p .19)”

Pinto Iriarte, M. (2004) concluye:

el líder pedagógico que actúa en el marco gerencial participativo basa el éxito de su gestión en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales que llevan al conocimiento entre los miembros y la identificación de cada uno con el grupo, como manera de reducir las tensiones que podrían interferir en la adecuada marcha y productividad de la organización educativa. (p.20)

Este trabajo resalta el papel de las relaciones interpersonales que debe establecer todo líder en la actividad educacional, aspecto fundamental a tener en cuenta al considerar la formación para el liderazgo en los directores.

Gómez Moldes, J. (2003) desarrolló una investigación que aportó a la práctica pedagógica un modelo del proceso de capacitación a directivos desde un enfoque sistémico y holístico; la metodología utilizada contribuyó a la elaboración del texto como expresión de contenidos

y métodos de dirección, considerando este como mediador, instrumento que se inserta en el proceso de capacitación a directivos permitiendo la transformación humana y la calidad del liderazgo educacional. Este autor también tributa al liderazgo desde un proceso de capacitación.

Según B. Bass (1985): Resaltar en el liderazgo la posibilidad de motivar a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, y como consecuencia, producir cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Incluye cuatro componentes del liderazgo:

- **Carisma:** se refiere a la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- **Inspiración:** está relacionada con la motivación para alcanzar altos retos o expectativas.
- **Estimulación intelectual:** induce nuevas ideas y enfoques para que con inteligencia, racionalidad y cautela se logre lo deseado.
- **Consideración individualizada:** es prestarle atención personal a cada integrante del grupo respetando su individualidad. (p 37)

El autor concibe que el liderazgo requiere una preparación que debe tener sólidos fundamentos científicos y propone cómo desarrollar la dimensión liderazgo en los estudiantes como eje transversal dentro del diseño curricular de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional con lo que refuerza la concepción de autores anteriores acerca de la posibilidad de organizar la formación para el liderazgo, criterio con el que concuerda el autor de la presente investigación.

Las investigaciones antes comentadas permiten revelar la importancia del tema del liderazgo en el contexto educativo y el papel que juega en la actividad profesional del director, por lo que es importante la formación para el desarrollo profesional.

¿Cómo debe ser un verdadero líder?

Muchos estudiosos buscan en la historia del liderazgo, las bases de lo que debe ser un verdadero líder.

Según el Diccionario Larousse (1996) líder es la “persona que dirige”.

Otra definición es la que refiere maestro venezolano Prieto Figueroa (1989) en su obra el “Maestro Como Líder” Lo define: “...como la persona reconocida por todos como más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo”. (p. 7)

Según Crosby, P. (1991):” ...el líder es el que, por sus características personales, posee carisma, establece objetivos y retos a alcanzar, dicta las normas y pautas”. (s/p)

Por su parte Gómez Molde (2003) define al líder: “...como aquel que está a la cabeza de un grupo, aquel que lo dirige, lo aglutina y sabe tirar de él con fuerza. Ser líder es energía, magnetismo y poder de acción para impulsar, mover y transformar.” (p. 4)

En este sentido, en el marco de las transformaciones que han tenido lugar en Venezuela, Hugo Rafael Chávez Frías en la juramentación del Consejo Presidencial para la Reforma Constitucional y del Consejo Presidencial del Poder Comunal el 17 de enero de 2007 afirma: “El líder debe ser capaz, como Cristo, de ir a la cruz, es decir, el sacrificio y no un día; todos los días de la vida” (p 51)

El análisis de estas definiciones **evidencia** más la unidad que la diversidad. En las concepciones sobre liderazgo, se pudo sintetizar un conjunto de elementos que a nuestro juicio son de gran valor teórico para llegar a la concepción de lo que es el liderazgo y en este sentido se destaca:

- El carácter procesal del liderazgo.
- La búsqueda de metas u objetivos como fin común haciendo que las personas cooperen con entusiasmo.
- La influencia del líder sobre el colectivo como un aspecto en el que coinciden los autores consultados, estableciendo el compromiso para alcanzar los resultados más allá de su propia expectativa y la idea de que es él quien imprime el estilo de vida de la institución.
- Se resalta además, la necesidad de lograr visión de futuro y motivar a las personas.

A partir del estudio realizado y teniendo como centro de atención la concepción de líder que se asume, **se** considera oportuno incorporar dos funciones sociales más. Ellas son:

- **Comunicativa:** Propicia el intercambio entre los sujetos lo que permite la difusión de los mensajes dando importancia al establecimiento de las relaciones interpersonales con lo que puede lograr involucrar al colectivo en la realización de metas comunes.
- **Motivadora:** Estimula a su colectivo y contribuye a la regulación del comportamiento, permite impulsar a los sujetos a lograr continuidad en las acciones que realiza para la consecución de los objetivos y con ello satisfacer una necesidad social.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, Chávez Frías, H (2007) considera que el director como líder educativo debe ser:

Un planificador eficiente que de un uso adecuada a los recursos, tanto financieros como humanos, que además organice las acciones y actividades pedagógicas, delegue funciones, controle la realización de las actividades, supervise las acciones, resuelva y apoye la resolución de problemas o dificultades, afronte los cambios, transmita con emoción la visión de futuro, cree estrategias, fomente el compromiso, gestione sus recursos y el de sus seguidores, estimule frente a las dificultades y garantice la preparación permanente de cada miembro de sus colectivo. (p 51)

En tal sentido es necesario destacar que todo el que dirige no llega a ser un líder, para ello debe desarrollar determinadas características y cualidades como: credibilidad, sensibilidad ante sus seguidores, **ser** transformador, o sea, un agente de cambio con visión de futuro, capaz de lograr la motivación de su colectivo, una participación protagónica en todas las tareas a las que se enfrente, y que a su vez alcance un liderazgo en su colectivo de trabajo. Un proceso de formación puede contribuir a que esa persona alcance esas características y cualidades.

Liderar es una actividad compleja, pero necesaria, de aquí que todas las acciones que se realicen en función de lograr un verdadero liderazgo son determinantes en el desarrollo del nuevo modelo educativo que se desea tener en Venezuela.

PROPUESTA

La propuesta tiene como objetivo: Perfeccionar la formación para el liderazgo en los directores de Educación técnica del eje costero del estado Carabobo, para que alcancen visión de futuro, logren estimular la motivación y la participación protagónica de su colectivo institucional para dar respuesta a las exigencias actuales del sistema Educativo en Venezuela.

Para el logro de este se realizaron una serie de acciones entre las que se encuentran:

- Mesa de trabajo: Necesidad de participar en el sistema de formación para contribuir al liderazgo.
- Taller: Análisis de los resultados del diagnóstico sobre liderazgo de los directores de educación técnica.
- Mesa de trabajo: El liderazgo. Importancia para la actividad de dirección.
- Taller: Promoviendo visión de futuro en los directores.
- Mesa de trabajo: ¿Qué es la motivación?
- Taller: Estimulando la motivación del colectivo institucional.
- Mesa de trabajo. La participación protagónica en el contexto de Educación técnica.
- Taller: Desarrollo de las relaciones interpersonales y manejo del trabajo en equipos para contribuir al liderazgo.

COMPONENTE DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Para la evaluación de la formación para contribuir al liderazgo se realizará un **Taller: Se necesitan líderes.**

El objetivo de este es estimular la autorreflexión para la puesta en práctica de los aprendizajes a través de un plan de acción. El resultado debe permitir obtener criterios sobre los resultados de la formación.

Para instrumentar el sistema de formación se recomienda lo siguiente:

a) Realizar el diagnóstico de las necesidades de formación en relación con el liderazgo.

Esto permitirá identificar las situaciones problemáticas en torno al liderazgo y también las potencialidades, lo que trazará el punto de partida para lograr la transformación.

b) Proyección de los componentes didácticos en el sistema de formación

El sistema de formación incluye actividades docentes en las cuales es necesario proyectar los componentes didácticos. Se parte de considerar la propuesta que en este sentido hace Pérez Viera (2006) adaptado a la formación para contribuir al liderazgo.

Por ello deben ser:

- Propiciadoras del intercambio de saberes, que permitan una actividad dinámica, donde fluya la comunicación, la interacción entre las personas, la horizontalidad en las relaciones en el grupo, la socialización de los saberes.

c) Coordinación del sistema de formación.

Para lograr la coordinación del sistema de formación se recomienda lo siguiente:

- Presentar la propuesta a las instancias rectoras: la Dirección General de Formación Docente del Ministerio del Poder Popular para la Educación y posteriormente a la Zona Educativa.
- En la zona educativa, se contacta al director de zona y al coordinador regional de formación para que realice las coordinaciones necesarias para la implementación del sistema.

d) Preparación de los facilitadores de la formación.

Se hace necesario preparar a un grupo de docentes o directores que actúen como facilitadores en el sistema de formación. Estos deben recibir el sistema de formación completo, para que alcancen la preparación necesaria y puedan después cumplir su rol como facilitadores. Para ello se deben establecer las coordinaciones necesarias en nivel de la zona educativa y en las instancias municipales.

Evaluación del sistema

La evaluación del sistema de formación debe dirigirse a valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido el cambio hacia el logro del liderazgo en los directores de Educación técnica, así como la valoración de su impacto en la práctica. Por ello, la evaluación del sistema de formación debe ser a través de dos vías:

Cómo el director ha modificado su actuación la cual debe reflejarse en los logros que alcance en el funcionamiento de la escuela técnica.

El impacto visto a través de cómo los docentes, representantes y la comunidad proyectan la imagen de la escuela a partir de la actuación del director.

Conclusiones

El proceso de concientización desde la perspectiva del proceso de formación del liderazgo en el contexto educativo, es mucho más abarcador en este sentido. Por tanto, es significativo que el director **tenga conciencia** del liderazgo que asume y su autorrealización como actor educativo desarrollando un protagonismo con la posibilidad de aprender a liderar.

El liderazgo puede ser alcanzado a través de una formación estructurada con ese fin, que esté dirigida a potenciar aquellas cualidades esenciales que distinguen el liderazgo de los directores.

La creación de un sistema de comunicación interno es una herramienta esencial para el trabajo en colectivo y en este sentido fortalecer el flujo de información vertical, horizontal y homologada, así como la toma de decisiones de forma democrática, motivadora y participativa.

Se considera además la importancia de la Comunicación no solo como una de las competencias para la formación de los dirigentes educacionales, **sino porque** se considera un factor a tener presente en la actividad de liderazgo para la creación de un clima laboral y organizacional favorable y productivo.

El desarrollo de una Educación Tecnológica contribuirá al aprovechamiento de las tecnologías de la información y su integración en los procesos de formación y capacitación de los líderes convirtiéndolos en planificadores eficientes para el uso de los recursos, la resolución de conflictos, **ser** promotores de la visión futura, el afrontamiento de los cambios y la gestión nuevas estrategias. Y todo en función del compromiso y la preparación permanente de todo el colectivo, reconociendo que el capital humano es el mayor tesoro que puede tener cualquier organización.

Referencias bibliográficas

- Figueroa, L. P. (1989). *El concepto de líder. El maestro como líder*, Monte Ávila editores C.A (5ta edición Caracas) Venezuela.
- Frías, H. C. (17 de enero de 2007). *Poder popular. alma de la democracia revolucionaria, juramento del consejo presidencial para reforma constitucional y del consejo presidencial del poder comunal teatro Teresa Carreño*. Obtenido de Impreso en la República Bolivariana de Venezuela.
- Iriarte, M. P. (2004). *La Gerencia participativa relacionada con el liderazgo pedagógico del directivo en las instituciones educativas de I y II etapas de educación básica*. Obtenido de Editorial Universidad Pedagógica experimental libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional de Magisterio. Núcleo Académico Miranda.
- Larousse, D. (1996).
- M, B. (s.f.). *Advances in Organization Psychology*, Sage Publications, USA.
- Morales, J. g. (2003). *Propuesta de un modelo de calidad para perfeccionar del proceso de capacitación sobre liderazgo Educativa*.
- Rodríguez, S. H. (2002). *El sistema de trabajo del Mined (Tesis Doctoral)*. Obtenido de La Habana. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Viera, O. P. (2006). *Un sistema de capacitación para el desarrollo de la competencia del grado científico y Doctor en ciencias pedagógicas ISPETP*.

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que este manuscrito es original, no contiene elementos clasificados ni restringidos para su divulgación ni para la institución en la que se realizó y no han sido publicados con anterioridad, ni están siendo sometidos a la valoración de otra editorial.

Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios, conflictos de interés ni éticos.