

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON VISIÓN TRICEREBRAL EN
LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.
UN MANUAL PARA EL DIRECTOR

Tesis presentada como requisito parcial para optar
al Grado de Especialista en Educación
Mención Administración Educacional

www.bdigital.ula.ve

Autor: Elysmary Quintero Bosetti

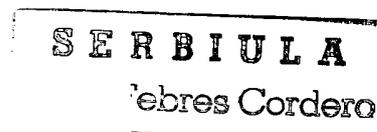
Tutor: Prof. Elizabeth Marrero

Mérida, Mayo de 2005

SERBIULA - TULIO FEBRES CORDERO



BF637 L4Q8



C.C.Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULOS	
I. EL PROBLEMA.....	12
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos.....	15
Justificación	16
II. BASES TEÓRICAS.....	17
Líder y liderazgo.....	17
<i>Clasificación de los estilos de liderazgo</i>	33
Liderazgo transformacional.....	35
La organización escolar y el maestro del siglo XXI.....	36
La eficiencia, la eficacia y la calidad en la organización escolar....	39
<i>El clima de trabajo: un factor de calidad de las</i> <i>organizaciones escolares</i>	47
<i>Calidad, eficacia y clima: Más allá del interés económico</i>	48
El Cerebro Triuno	54
<i>Enfoque Triádico: Concepción moderna del cerebro</i>	57
<i>El cerebro es un sistema online</i>	59
<i>Del cerebro monádico al diádico y al triádico</i>	64
<i>Midiendo el potencial mental: Revelador del Coeficiente</i> <i>Mental Triádico (RCMT)</i>	65
<i>¿Qué otros nombres les han dado a los tres cerebros?</i>	69
<i>La educación holística con visión tricerebral</i>	71
<i>Ciclo Cibernético de Transformación de los Sistemas</i>	74
<i>Los cuatro niveles de evolución tricerebral como elemento</i> <i>de eficacia</i>	79

III. MARCO METODOLÓGICO	88
Diseño de la Investigación.....	88
Contexto de la Investigación: Lugar y Participantes.....	89
Población y Muestra: Participantes de la investigación	89
Técnica de Recolección de Datos.....	91
Análisis e Interpretación de los Datos.....	94
IV. PROPUESTA.....	96
CONCLUSIONES.....	149
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	155
1 Entrevista Estructurada.....	156
CURRICULUM VITAE.....	161

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

GRÁFICO

1	Los ámbitos del liderazgo macro, meta y micro.....	26
2	Los ámbitos del liderazgo Comunidad y Cultura.....	27
3	El líder y el sistema	28
4	Liderazgo eficaz	29
5	Conceptos de Calidad según González (2001).....	49
6	Componentes del cerebro triuno	57
7	Enfoque triádico del cerebro.....	58
8	El cerebro y los estímulos.....	59
9	«Nosotros somos cerebro».....	64
10	Teoría tricerebral	65
11	Metas para mejorar el tricerebral.....	68
12	Roles de los cerebros.....	72
13	El cerebro y el liderazgo.....	73
14	Ciclo Cibernético de Transformación de los Sistemas	74
15	Referencial de los cuatro factores operacionales	75
16	Dinámicas del CCT.....	75
17	Referencial de los 14 subsistemas	76

18 Dinámicas CCT	77
19 Referenciales CCT (1).....	78
20 Referenciales CCT (1).....	79
21 Explicación Referenciales CCT	79
22 Los Juegos Grupales y el Cerebro	80
23 Niveles jerárquicos	81
24 Los Cuatro Niveles Tricerebrales	83

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
Especialización en Educación, Mención Administración Educacional

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON VISIÓN TRICEREBRAL EN
LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.
UN MANUAL PARA EL DIRECTOR

Autor: Elysmary Quintero Bosetti
Tutor: Prof. Elizabeth Marrero
Fecha: Mayo, 2005

RESUMEN

Los procesos educativos y la gestión de las organizaciones escolares deben experimentar cambios profundos, replantearse sus enfoques y sus métodos, superar el Paradigma Lineal y constituir nuevas formas de producir y/o adquirir conocimiento. La actualidad exige constantemente cambios en todos los ámbitos, y especialmente en la Educación. Se habla de un nuevo paradigma: el Holístico, que toma en cuenta el todo, posee comprensión integradora y universalidad de los eventos y de los procesos, y considera al ser humano como sujeto creativo y con gran capacidad de ejecutar cambios. En este sentido, una propuesta educativa fundamentada en una perspectiva sistémica y holística está basada en principios sobre la inteligencia, el aprendizaje, el ser humano, la sociedad y el universo. Al aplicarse estos principios en la Escuela, ésta funciona como un sistema vivo, como una unidad integradora. La Educación Holística, al proponer la participación de las personas como verdaderos protagonistas del proceso, la aparición de líderes y de liderazgos, permitirá que la Organización Escolar cambie la forma de percibir su funcionamiento, administración, gerencia y calidad. Así, el empleo de un diseño descriptivo: investigación acción y la aplicación de estudios sobre el liderazgo transformacional y el uso pedagógico y social del Cerebro Triádico en la Organización Escolar arrojarán ciertas alternativas de solución que están contenidas en forma de un Manual dirigido especialmente al Director, como cabeza de la organización.

Descriptor: Liderazgo Transformacional, Educación Holística, Cerebro Triádico, Organización Escolar, Perspectiva Sistémica.

INTRODUCCIÓN

El paradigma cartesiano racionalista ha conducido las ideas de nuestra educación durante mucho tiempo, y ello se evidencia en su quehacer diario: se parcela el conocimiento, su currículo es estático, predeterminado y centrado en disciplinas aisladas. Por ello, la Educación, que debería ser algo gratificante, se convierte en una simple rutina para todos los que la componen, y la Organización Escolar es objeto de numerosas observaciones en cuanto a su funcionamiento, administración, gerencia y calidad.

Producto de estas revisiones, los procesos educativos y la gestión de las organizaciones escolares deben experimentar cambios profundos, replantearse sus enfoques y sus métodos, superar el Paradigma Lineal y construir nuevas formas de producir y/o adquirir conocimiento. Así, en la actualidad se está produciendo una esfera de cambios constantes que exigen que la Educación se transforme. Se habla, entonces, de un nuevo paradigma: el *holístico*, que toma en cuenta el todo, posee comprensión integradora y universalista de los eventos y de los procesos, y considera al ser humano como sujeto creativo y con gran capacidad de ejecutar cambios.

En este sentido, una propuesta educativa fundamentada en una perspectiva sistémica y holística está basada en principios sobre la inteligencia, el aprendizaje, el ser humano, la sociedad y el Universo. Al aplicarse estos principios en la Escuela, ésta funciona como un sistema vivo, como una unidad integradora.

La Educación Holística, que propone la participación de las personas como protagonistas del proceso, la aparición de líderes (personas) y de liderazgos (procesos), permitirá que la Organización Escolar cambie la forma de percibir su funcionamiento, administración, gerencia y calidad. En este ámbito, el Liderazgo Transformacional es una herramienta que proporciona a la organización escolar vías para facilitar su proceso de cambio y lograr convertirse en una organización abierta al aprendizaje, capaz de

sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y de enfrentar las nuevas posibilidades. Es decir, convertirse en un sistema autopoietico.

Los estudios de la Cibernética Social, por su parte, proporcionan el conocimiento sobre el *cerebro* y su uso pedagógico y social, lo que permite educar personas con formación global de cerebro derecho solidario, cerebro izquierdo direccionador y cerebro central productivo, para asumir un papel histórico complementario y compensador, en búsqueda de una convivencia más racional, más moderna, proporcional y feliz.

En este trabajo se pretende, entonces, proponer una alternativa de solución a los problemas que enfrenta la organización escolar, en cuanto a su funcionamiento, administración, gerencia y calidad, a través de la aplicación de teorías que comulgan con el nuevo paradigma: el holístico.

La investigación está estructurada por capítulos. En el primer capítulo se describe el problema de la investigación y su objetivo. En el segundo capítulo se encuentran las teorías que fundamentarán la propuesta. En el tercero se presenta la metodología utilizada para realizar el estudio conducente a una propuesta de solución, la cual es presentada en el capítulo IV.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Cuando se habla de la Organización Escolar, ésta no escapa de las numerosas observaciones en las que se denotan debilidades en cuanto a su funcionamiento, administración, gerencia y calidad. La Educación, que debería ser una experiencia gratificante, se convierte entonces, en una rutina insípida para todos los que la componen. Problemas como la baja calidad, la desarticulación educativa, la poca participación de la comunidad, la deficiente evaluación, el poco trabajo en equipo, describen un panorama desolador.

La educación actual está basada filosófica y epistemológicamente en el mecanicismo, determinismo y materialismo del siglo XVIII. Este paradigma, conocido como *cartesiano-racionalista*, se caracteriza por poseer una visión fragmentada del conocimiento; es reduccionista, centrado en enseñar y no en aprender; su currículo es estático, predeterminado y centrado en disciplinas; indaga la dimensión externa cuantitativa; sólo reconoce la inteligencia lógico-matemática; percibe cambios de conducta superficiales; propone la disciplina académica; es el paradigma de la simplificación.

Dicho paradigma, que ha conducido principalmente los destinos del pensamiento occidental en los últimos 400 años de historia, sin ser la

excepción la Educación, está llegando a su fin en esta era de cambios profundos. Los científicos, y particularmente los físicos cuánticos como F. Capra, Sukov, Plank, Openheimer, Eisenberg, Einstein, entre otros, opinan que la realidad de la energía dista mucho de la separatividad cartesiana.

El pensamiento sistémico, base del desarrollo cibernético y de la inteligencia artificial, nos adentra hacia un nuevo paradigma: el holístico, el cual reza que para conocer a las partes hay que partir del todo. Se propone la comprensión integradora y universalista de los eventos y procesos.

La construcción del paradigma holístico toma en cuenta al ser humano como sujeto con creatividad y con gran capacidad para ejecutar los cambios que demanda la nueva era.

Los procesos educativos y la gestión de las organizaciones escolares deben experimentar cambios fundamentales, replantear sus enfoques y sus métodos, superar el paradigma lineal y construir nuevas formas de producir y/o adquirir conocimiento.

Si se entiende la Organización Escolar como un sistema con elementos diferenciados e interrelacionados: el Administrativo donde recae la responsabilidad de la enseñanza, gerenciado por un director, y el Operativo donde los objetivos, modelos, contenidos, niveles de formación y recursos, se transforman en resultados y se traducen en acción, la Escuela debe ser capaz de entender que no todo es previsible y planificable en la vida organizacional, sino que hay un espacio para aprender y configurarse de manera diferente, en momentos diferentes y donde la flexibilidad y la capacidad de dejar de ser lo que se era, conllevan a su fortalecimiento y a la calidad en términos de eficacia y eficiencia.

Cuando se habla de administración, es necesario precisar los conceptos de administrar y gerenciar. Administrar es cuidar los bienes, regir, gobernar. Gerenciar implica las actuaciones realizadas bajo presupuestos ya señalados, es planificar, programar, evaluar, liderar. Estas tareas según Waldemar de Gregori (1999) constituyen la Faz Interna (FI) y la Faz Externa

(FE) de todo sistema. La primera, se refiere a todo lo que dinamiza y sostiene al sistema: personas, procesos de enseñanza-aprendizaje, intercambios, interacciones, proyectos pedagógicos de aula y de plantel, currículos. La segunda, lo que da funcionalidad al ambiente donde se encuentra: la comunidad con los sistemas que la integran y la gerencian.

Esta propuesta educativa, fundamentada en una perspectiva sistémica, impulsará procesos inéditos de humanización, alejada de prácticas que violenten o victimicen a los actores vinculados en la aventura de aprender para la vida y vivir aprendiendo.

La Educación Holística es una estrategia comprehensiva para reestructurar la Educación en todos sus aspectos: la naturaleza y el contenido del currículo: la función del maestro, los alumnos y los administradores escolares; la manera como el proceso enseñanza-aprendizaje es enfocado; la estrategia para reestructurar completamente el Sistema Educativo; la importancia de los valores y la naturaleza de la inteligencia. Filosófica y conceptualmente, la Educación Holística está basada en nuevos principios sobre la inteligencia, el aprendizaje, el ser humano, la sociedad y el universo. Percibe el mundo en términos de relación e integración. Cuando los principios holísticos son aplicados a la Educación, la Escuela empieza a funcionar como un sistema vivo, como una unidad de aprendizaje, porque los sistemas vivos son por naturaleza comunidades de aprendizaje.

La Educación Holística es considerada como el nuevo paradigma educativo del siglo XXI. Ofrece un marco novedoso para entender la Educación de la nueva época, su resultado es un paradigma enormemente creativo y se caracteriza por propiciar un ambiente de aprendizaje coherente, señalado en cuatro tipos de aprendizaje, más un complemento:

- Aprender a aprender.
- Aprender a hacer.

- Aprender a vivir juntos.
- Aprender a ser.
- Aprender a desaprender.

En este trabajo se intentará dar un giro a la organización escolar; se pretende aplicar con visión holística y sistémica conceptos como *liderazgo transformacional* y *cerebro triuno*, con miras a solucionar los problemas que el antiguo paradigma nos revela en cuanto al funcionamiento de la Escuela, coadyuvando a mejorar la calidad de la misma.

Objetivo General

Proponer alternativas de solución a los problemas de funcionamiento, administración, gerencia y calidad que afectan la Organización Escolar, a través de la aplicación de conceptos como el Liderazgo Transformacional, el Cerebro Triuno y la Visión Sistémica.

Objetivos Específicos:

Construir una visión integradora de la Organización Escolar desde un análisis sistémico.

Cambiar la concepción de Calidad aplicada a la Organización Escolar, en los aspectos Técnico-Administrativo, Técnico-Académico y Humano.

Proponer un estilo de liderazgo que permita apreciar una gerencia educativa de calidad.

Justificación

La presente investigación surge como iniciativa hacia la búsqueda de solución a los problemas de gestión, funcionamiento y calidad que enfrenta la organización escolar, en estos nuevos tiempos en que se exige un cambio de paradigma, puesto que el anterior poseía una visión parcelada de los hechos, no se establecían procesos, la línea de mando estaba excesivamente definida y las decisiones eran tomadas arbitrariamente. Hoy, el mundo se caracteriza por la llamada globalización, que no es otra cosa que una red integradora de conexiones. Por ello, se requiere de un nuevo modelo: el Holístico, en el que la Educación se conciba como un sistema, en donde se deleguen funciones y se ejerza un liderazgo compartido, con lo que se permita la participación de todos y cada uno de los involucrados en el proceso educativo.

Se pretende, entonces, bajo una visión holística y sistémica, aplicar conceptos como el Liderazgo Transformacional con Visión Tricerebral a la Organización Escolar, a fin de mejorar su eficacia.

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS

En el presente capítulo se pretende desarrollar las teorías y los conceptos que sustentan la investigación. En primer lugar, se describirán el liderazgo y el líder; posteriormente, se definirán la Organización Escolar, el liderazgo transformacional, el cerebro triuno y la eficacia y la eficiencia en la Escuela. Todos estos aportes sustentarán una propuesta que permita mejorar el funcionamiento y la calidad de la Organización Escolar.

Líder y Liderazgo

En toda época han existido personas que han atraído a otras con sus ideales. Así, se podría hablar de Moisés, Buda, Confucio, Lao-Tsé, Jesús de Nazareth, Mahoma, Francisco de Asís, Santa Teresa de Jesús, Simón Bolívar, Benito Juárez, Mahatma Gandhi, Martin Luther King... Todos ellos, personas con características propias, personalidad y situaciones únicas que supieron llegar a la gente con palabras humildes y sacrificios. Su congruencia entre lo que predicaban y hacían, los convirtió en grandes líderes recordados a través de la Historia.

Ahora bien, ¿qué poseían estas personas para atraer a otros? Ejercían un liderazgo. Muchos se han preocupado por estudiar estas características particulares y lo han definido de muchas maneras. Así, ser líder implica influir en otros para lograr un bien común. Partiendo de esta idea, podría decirse que todo ser humano que tenga la capacidad de influir sobre otros, que los movilice, los motive hacia el logro de objetivos comunes, es líder y, por tanto, protagonista de un liderazgo, que, en definitiva, se traduce en acción.

Según Marrero (1996), ambos conceptos pueden esquematizarse de la siguiente manera:

A. LÍDER:

- Persona.
- Término en inglés: «leader».
- Jefe.
- Dirigente de un grupo.
- Ejercicio de la autoridad interiorizada y aceptada por un grupo. Quien hace lo que hay que hacer.
- Es el que inspira una visión positiva y alentadora de futuro en otros, y quien les da un sentido de dirección y propósito.
- Debe combinar armónicamente el *ser*, el *hacer*, y el *tener*. Si se nace para *tener*, se deja de *ser* y todo el *hacer* se centra en *tener*, pero, si se es todo lo que se *hace*, el *ser* se centra en el *hacer* y de esta manera se *está teniendo*.
- Ejerce la dirección con compromiso y motivación, y acepta la responsabilidad por las acciones que su grupo adopte. Organiza el trabajo y da pautas para que éste se realice con efectividad, y está dispuesto al cambio inminente acertado y deseable.
- Busca colaboradores fuertes; los estimula, los empuja y se enorgullece de ellos. Ve los triunfos de ellos como propios y no como amenazas.

- Es consecuente con las creencias que profesa y cree en la integridad personal; es una persona que tiene seguidores y sabe ganarse y sostener la confianza de los miembros de su grupo, por ser congruente entre hechos y palabras, entre conducta, creencias y valores expresados.

B. LIDERAZGO:

- Proceso.
- Término en inglés: «leadership».
- Función realizada dentro de un grupo por el líder.
- Relación desigual conocida y aceptada por las partes implicadas y por los miembros del grupo.
- Aquello que hace que el grupo logre determinar qué es lo que desea, los elementos y colaboración que requiere y los componentes de la acción.
- Proceso donde el individuo ordena, guía, influye y supervisa los pensamientos, sentimientos, acciones o conductas de otros.
- Es el proceso dinámico de influir en los demás para procurar el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores.

Sólo en el idioma inglés existen más de 350 definiciones de liderazgo. Según Lord Moran (1914), citado por Chibber (1994), el liderazgo puede definirse como la capacidad de formular planes que tengan éxito y la facilidad de persuadir a otros para que los lleven a cabo, pese a todas las dificultades, incluso la muerte. El proceso de liderazgo se resume en cuatro palabras: ser, hacer, ver y decir:

- Ser es la fuente del liderazgo.

- Hacer es el estilo de liderazgo a través del ejemplo personal.
- Ver y decir son las funciones, instrumentos y técnicas del liderazgo.

Ser significa la suma de todo lo que hay en una persona: valores, cualidades y su conocimiento. Su ser total: ser es el fin y el principio del liderazgo.

Hacer indica que el mejor ejemplo del liderazgo es la dirección por medio del ejemplo personal, practicando lo que se dice.

Ver implica que un líder debe estar completamente conectado con las realidades del medio en el que trabaja. Sólo entonces podrá evaluar las opciones que tiene para tomar una adecuada decisión y desarrollar un plan de acción realista. La toma de decisiones posee ingredientes principales que son: absoluta claridad de la meta, recopilar y evaluar toda la información, cristalizar las opciones que surjan de la información evaluada y examinar ventajas, elegir una de las opciones y formular el plan.

Decir significa informar a otros lo que el líder desea que hagan. El decir resulta eficaz cuando se entienden claramente las instrucciones del líder. Esto se da cuando el canal de comunicación pasa por los corazones y depende activamente de la fuerza del ser y del hacer del líder. Si posee buenas cualidades, un conocimiento sólido y guía por medio del ejemplo personal, necesitará muy pocas palabras para comunicar cuanto desee que se haga.

Las funciones de todo líder se plantean según las necesidades de la tarea, del grupo y de los individuos:

Funciones respecto a las necesidades de la tarea:

- Definición de la tarea.
- Elaboración del plan.
- Asignación de trabajos y recursos.
- Control de la calidad y el ritmo de trabajo.

Funciones respecto a las necesidades del grupo:

- Establecer modelos mediante ejemplos personales.

- Mantener disciplina, corregir errores.
- Desarrollar el espíritu de equipo.
- Estimular, motivar, comunicar con sentido de propósito.
- Designar sublíderes.
- Asegurar la comunicación dentro del grupo.
- Adiestrar al grupo.

Funciones respecto de las necesidades individuales:

- Prestar atención a los problemas
- Elogiar a los individuos.
- Conocer a los individuos personalmente.
- Reconocer y utilizar las habilidades especiales.
- Adiestrar a los individuos.

En la práctica real, la mayoría de las funciones del líder se integran, pero, para una mejor comprensión, se enumeraron por separado. Estas funciones, que realiza todo administrador, se integran en los siguientes pasos:

- Tener una visión cristalina de las tareas o del proceso de cada una de ellas.
- Planificar el modo de cumplir la tarea.
- Controlar el trabajo y redireccionarlo, si fuese necesario.
- Apoyar a través del estímulo, el reconocimiento y el adiestramiento de las personas.
- Facilitar, motivar, incentivar, delegar.
- Evaluar para aprender, es decir, retroalimentarse.

Constantemente, nuestra sociedad experimenta cambios que requieren la participación de personas con características particulares, capaces de generar nuevos cambios y de asumirlos. En la era que se

avecina, se requiere con mayor razón de este tipo de personas, aptas para comprender los cambios de paradigmas; cambios que requieren el rescate de valores que realcen la competencia sana del conocimiento y del saber, en donde el ser humano juegue un papel protagónico en el rescate de los valores humanos.

Los líderes son personas que poseen multiplicidad de características que les permiten manejar un sinnúmero de situaciones. Por su condición de humanos, poseen mecanismos de manipulación o control (aptitudes y defectos) que les hacen destacarse en los grupos en los que se desenvuelven.

Dentro del perfil de líder se destacan muchas características que podrían resumirse en dos, pues de éstas derivan otras. Todo líder posee carisma y capacidad de influir positivamente en los demás.

Carisma viene del griego *khisma* y de su análogo *kharis* (gracia o don) y significa, en su sentido etimológico e histórico: conjunto de talentos, dones, fuerzas y recursos otorgados por la divinidad a una persona, y que deben ser ejercidos para influir positivamente en el bien de los demás y no para utilizarlos en beneficio o provecho personal.

Ser carismático significa ordenar y utilizar con verdadero compromiso y autenticidad. En general, todas las habilidades son importantes y todo líder las necesita y las debe desarrollar, pero todas las habilidades y talentos tienen carácter instrumental, esto es, medios para lograr un fin.

Cuando existe influencia positiva hay liderazgo, no hay jerarquía y no hay títulos de poder.

Influir en alguien, es: Amar, respetar, delegar y dejar hacer; inspirar, valorar, escuchar, educar, vitalizar, ser firme, motivar, modificar y construir; empatizar, comprometerse, sembrar, tener fe, dirigir, generar vida, futuro, dar, compartir, cuidar la naturaleza, recibir, encauzar, reconocer, premiar, unir, persuadir, estar presente, visible, interactuar, lograr que se haga, exigir,

buscar y encontrar; visualizar, extraer, negociar y buscar acuerdos; cambiar y transformar; moldear, servir de ejemplo, comunicar e informar.

Todos estos valores deben percibirse en un verdadero líder y corresponden a 10 categorías de valores humanos:

1. **Religiosos:** amor a Dios, amor al hombre, compasión, sacrificio, perdón, oración, misticismo.
2. **Ético-morales:** el bien, la igualdad, el respeto, la honestidad, la libertad, el compromiso, la lealtad y la fidelidad.
3. **Jurídicos:** la justicia, la seguridad jurídica, la equidad y el bien común.
4. **Socio-políticos:** la libertad, la paz, la solidaridad, el consenso, la democracia y el bien común.
5. **Familiares:** la integración, el amor filial, fraternal, conyugal y el apoyo mutuo.
6. **Educativos:** el conocimiento, la liberación, la autoconciencia, la formación e información, el crecimiento y desarrollo humano y la comunicación.
7. **Estéticos:** la belleza, la armonía, la comunicación y la libre expresión.
8. **Científicos:** la verdad, la investigación, la experimentación, el avance y el desarrollo.
9. **Históricos:** la objetividad, la certeza, la interpretación, el registro y la investigación.
10. **Organizacionales:** la productividad, la calidad, la capacitación, el servicio, la rentabilidad, la responsabilidad social, la seguridad en el empleo y la seguridad industrial e higiene.

Además de todas estas cualidades, el líder posee visión, es decir, la capacidad de crear y compartir un proyecto de futuro, que generalmente significa cambio, una evolución y proceso de mejora continua. Esta

capacidad está acompañada por el concepto de misión, que es la vocación, la acción y tarea para realizar dicho proyecto futuro. Los principios y cimientos de la organización en donde se desenvuelven, sirven de inspiración a la cultura y constituyen las reglas del juego.

Se necesita hombres y mujeres con visiones poderosas, que nos permitan encontrar los puentes entre el presente y el futuro, entre el *ser* y el *deber ser*, para crear en su imaginación las posibilidades que los demás no ven o de las que no tienen la suficiente fe de realización.

Por otra parte, las aplicaciones de la Programación Neurolingüística (PNL) al liderazgo y al cambio de la organización han arrojado importantes resultados en la eficacia de ambos.

La Programación Neurolingüística (PNL), es una técnica mental sobre el comportamiento humano basado en los procesos de comunicación. Fue desarrollada en Estados Unidos por el lingüista John Grinder y por Richard Bandler en el año 79. Su éxito en el ámbito empresarial y profesional se debe a sus asombrosos resultados en la modificación de hábitos y conductas, especialmente en lo relativo a las relaciones personales. *Neuro* alude a los procesos neuronales de ver, oír, sentir, gustar, oler. Los sentidos que empleamos para procesos de pensamiento y para experimentar el mundo exterior, constituyen las ventanas del saber. *Lingüística*, por su parte, reconoce la parte que desempeña el lenguaje, tanto en la comunicación con los otros como en el modo en que organizamos los pensamientos.

Las aplicaciones de la PNL al liderazgo y a las organizaciones han permitido a los expertos hablar de la existencia de un liderazgo eficaz. Para definirlo se hace indispensable distinguir entre *líder*, *liderazgo* y *liderar*.

La posición de líder es un papel en un sistema completo. La persona en el papel formal del líder puede o no poseer capacidades de liderazgo y ser o no capaz de liderar. El liderazgo se relaciona fundamentalmente con las habilidades de la persona, sus capacidades y su grado de influencia. Liderar

es la habilidad de cada cual para influir de alguna forma sobre otras personas.

Existen tres perspectivas distintas acerca del liderazgo, y son:

1. **Meta-liderazgo:** Crea un movimiento en una dirección general amplia. Vincula a los individuos con el entorno, a través de la visión del líder; al hacerlo, libera energía y crea seguidores entusiastas. Considera la misión propia con respecto al sistema global o mayor al que se pertenece y a la comunidad en la que se opera, con relación a la visión del guía que dirige dicho sistema y dicha comunidad.
2. **Macro-liderazgo:** El papel del líder en la creación de una organización exitosa se cumple de dos formas: descubrimiento de cambios y construcción de cultura. El descubrimiento de cambios puede resumirse como el hallazgo de la vía hacia el futuro con éxito. La construcción de la cultura puede ser definida como la atracción de otras personas hacia una organización dotada de propósitos, es decir, aquella capaz de transitar por la senda descubierta o de explorar las oportunidades existentes. Considera la propia función dentro de una estructura organizada y con respecto a la cultura profesional centro de la que se está operando, para definir y perseguir el necesario itinerario para alcanzar los objetivos.
3. **Micro-liderazgo:** Centra su atención en la elección del estilo del liderazgo, para generar una atmósfera de trabajo eficaz y conseguir que las cosas se logren mediante el ajuste del estilo de cada cual a las dimensiones de la tarea y al comportamiento de la relación. Si el estilo de liderazgo ha sido elegido correctamente, las personas actúan con gusto en una atmósfera de carácter eficaz. Éste es elegido según la función de las personas y de la tarea o trabajo a ejecutar. En el ámbito micro, el

liderazgo considera el estado propio y las capacidades personales, con respecto a los filtros perceptuales y las motivaciones de los colaboradores, para definir y conseguir objetivos específicos en el contexto de determinado entorno.

Los ámbitos de liderazgo meta, macro y micro deben ser definidos, coordinados, alineados para producir acciones organizativas eficaces y bien formadas.

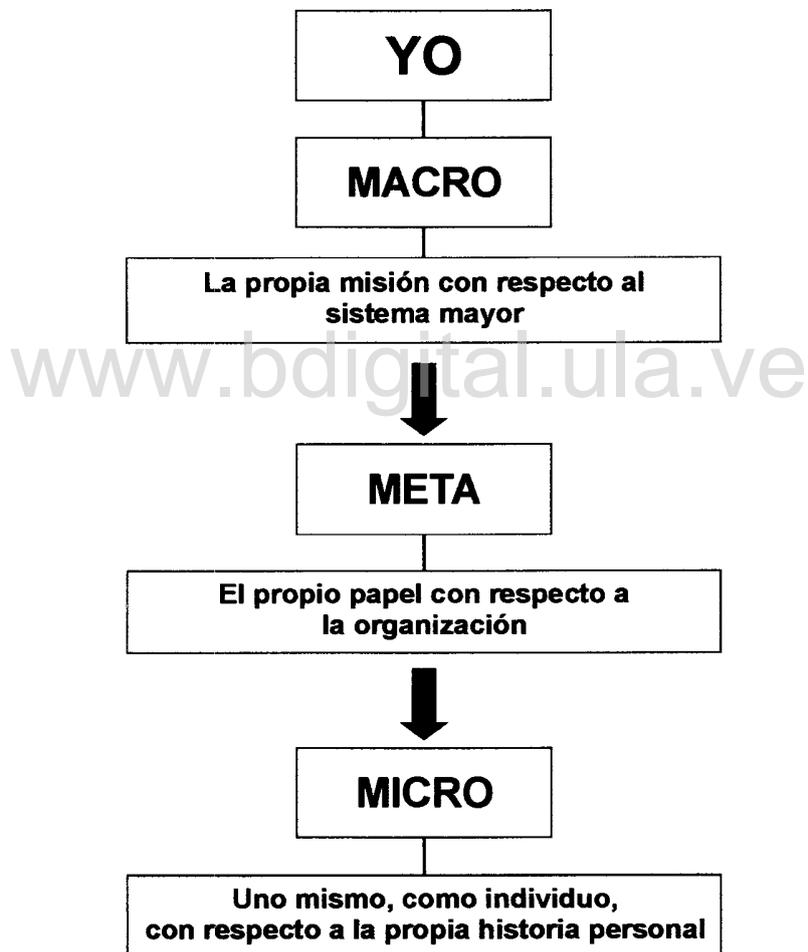


Gráfico 1. Los ámbitos del liderazgo macro, meta y micro. Tomado de Dilts, Roberts (1998).

Los objetivos deberían ser definidos con relación a:

- Visión a largo plazo que guía un proyecto o comunidad.
- Itinerario global de objetivos, necesario para alcanzar la misión.
- Objetivos específicos que constituyen los hitos de dicho itinerario.

Los colaboradores y otras personas deben ser atendidos con respecto a:

- La comunidad a la que pertenecen.
- La cultura profesional de la organización.
- Filtros perceptuales y estilos de pensamiento que utilizan:

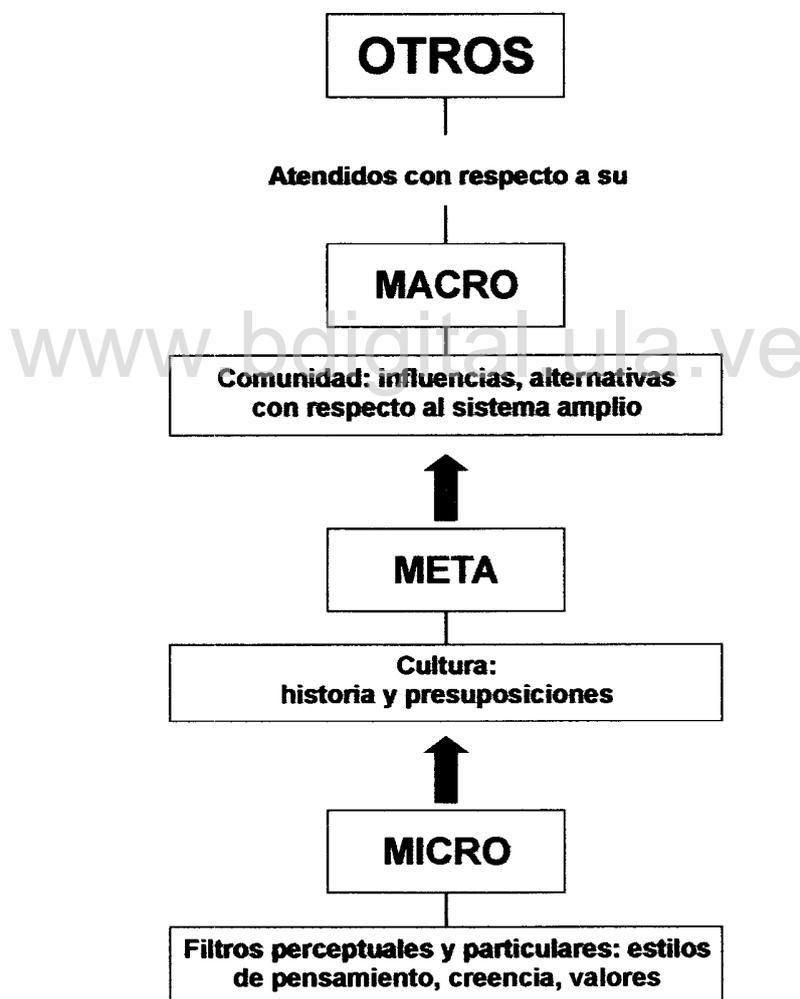


Gráfico 2. Los ámbitos del liderazgo Comunidad y Cultura. Tomado de Dilts, Roberts (1998)

El líder precisa ver el sistema respecto a:

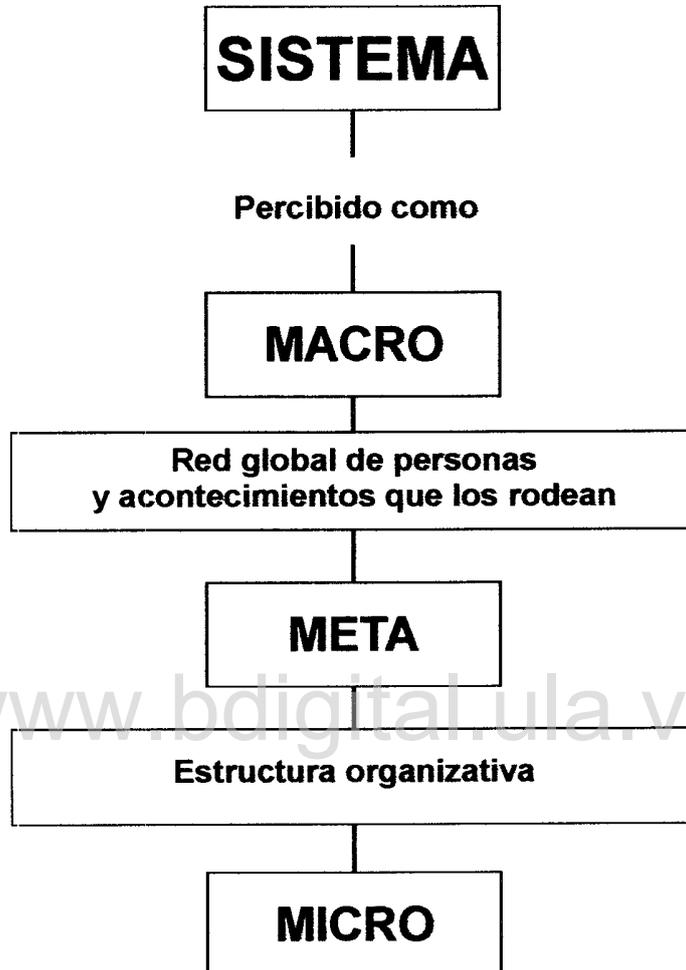


Gráfico 3. El líder y el sistema. Tomado de Dilts, Roberts (1998)

En resumen, el liderazgo eficaz se comporta:

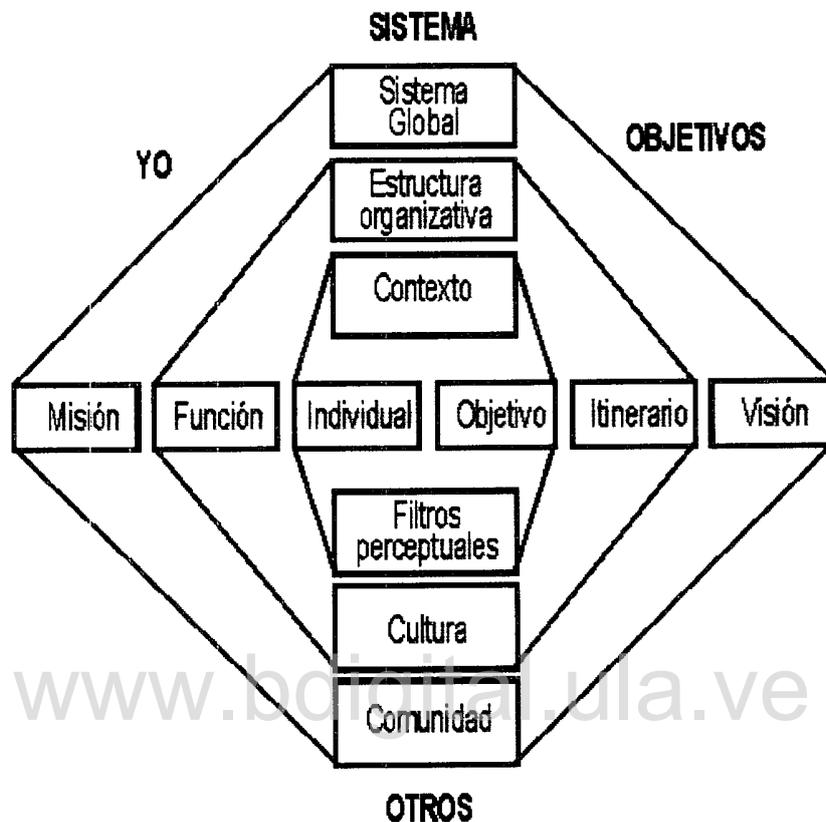


Gráfico 4. Liderazgo eficaz. Tomado de Dilts, Roberts (1998)

El antropólogo Gregory Batson (1972), citado por Dilts (1998), propone varios niveles fundamentales de aprendizaje y cambio. La función de cada nivel consiste en utilizar, organizar y dirigir las intenciones en el nivel inmediato inferior. Al aplicarlo en el estudio del liderazgo en la organización, encontramos que existen seis niveles de cambio que amparan la ejecución de un liderazgo eficaz:

- **El entorno:** determina las oportunidades y restricciones externas ante las que las personas deben reaccionar. Comprende el dónde y el cuándo del liderazgo y afecta al contexto externo. El nivel

“ambiental” se relaciona primariamente con las reacciones de las personas. Este nivel consta de elementos tales como: la clase de habitación, comida, nivel de ruido, etc., que rodean a una situación. Sin duda alguna, estos estímulos externos afectarán a las respuestas y al estado del líder y de sus colaboradores. La atención al entorno físico constituye uno de los aspectos claves de la capacidad de liderazgo.

- **Los comportamientos:** Son las acciones o reacciones específicas de una persona dentro de un entorno. Incluyen el qué del liderazgo e influyen en las acciones de las personas. El nivel de “conducta” del liderazgo está relacionado con las actividades específicas de comportamiento, en las que el líder y sus colaboradores deben implicarse. Los comportamientos específicos en que las personas participan activamente, tales como tareas e interacciones personales, sirven a menudo como evidencia primaria para los objetivos de la organización. Gran parte de la atención del liderazgo se ha centrado tradicionalmente en el nivel de comportamiento.
- **Las capacidades:** guían y otorgan dirección a las acciones del comportamiento, mediante un mapa mental, un plan o una estrategia. El nivel de “capacidades” se relaciona con el cómo del liderazgo y ejerce su influencia sobre la mente de las personas. Las “capacidades” están relacionadas con las estrategias y mapas mentales, que los colaboradores desarrollan para que les orienten en sus tareas específicas. La simple prescripción de comportamientos no garantiza que las tareas vayan a ser relacionadas ni los objetivos logrados. La función del nivel de capacidades consiste en proporcionar la percepción y dirección necesarias para alcanzar determinados objetivos.
- **Las creencias y los valores:** Proporcionan el esfuerzo que estimula o inhibe las capacidades y los comportamientos. El nivel

de “creencias y valores” involucra el porqué del liderazgo e influye en los corazones de las personas. Además, un líder eficaz debe también tratar con las presuposiciones, creencias y valores de sus colaboradores. El grado en que determinada tarea encaje o no en el sistema de valores personal o cultural de un colaborador, determinará su nivel de aceptación o resistencia a dicha tarea. Las creencias y los valores influyen en el grado de motivación y autorización que los colaboradores experimentan en la relación, con el papel que desempeñan y sus tareas.

- **La identidad:** Comprende el papel personal, la misión y/o el sentido de sí misma de una persona. Está relacionado con el quién del liderazgo. El nivel de “identidad” trata del sentido de sí mismo, experimentado por un grupo o por cada uno de sus miembros. La identidad resulta difícil de definir con precisión. Es más abstracta que las creencias y está relacionada con los niveles más profundos de incorporación de la información, la responsabilidad por lo que uno ha aprendido y por el compromiso convertido en acción. La identidad tiene que ver básicamente con la misión.
- **El cambio “espiritual”:** Se relaciona con el sistema mayor del cual uno forma parte, así como con la influencia que dicho sistema ejerce sobre el grupo u organización. Comprende el quién más y qué más del liderazgo, e influye en el sentido más amplio. Los factores “espirituales” provienen de nuestra percepción de ser parte del sistema más y más extensos alrededor del *nosotros*. Determina la visión o propósito global existente tras las acciones del individuo o de la organización.

Claramente, cada nivel sucesivo de cambio abarca una mayor porción del sistema o, lo que es lo mismo, un “ámbito problema” más extenso. Cada nivel involucra diferentes tipos de procesos e interacciones, que incorporan

la información procedente del nivel inferior y operan en consecuencia, componiendo de este modo una red de procesos.

Uno de los aspectos más importantes del Liderazgo Eficiente, consiste en la congruencia entre el mensaje y el mensajero. En el nivel personal, el líder eficaz es aquel cuyos propios rumores se hallan alienados por sus capacidades, creencias, valores y por su sentido de identidad y miedos.

El concepto de los distintos niveles de liderazgo, propone un mapa muy útil para definir las distintas dimensiones y convertir la visión en realidad. Cada uno de estos niveles está incorporado en organizaciones de circuitos neuronales, de profundidad y extensión crecientes.

Las capacidades requieren planes y mapas a largo plazo y exigen la participación de niveles más profundos del sistema nervioso. Las creencias y los valores se expresan a través de un sistema nervioso que requiere la participación de estructuras tan profundas como el sistema nervioso autónomo. La identidad, a su vez, involucra la participación de la totalidad del sistema nervioso. La expresión *espiritual*, exige la resonancia de la mente y del sistema nervioso. Al combinar los procesos mentales y físicos con los distintos niveles de cambio y liderazgo, la persona puede alienar dichos niveles al servicio de la visión y la misión de la organización. Para activar e integrar los distintos niveles de experiencia, el proceso utiliza lo que se denomina "anclaje espacial".

Se conoce como "ancla" al estímulo sensorial (visión, sonido, tacto, palabra, olor) que evoca automáticamente un determinado recuerdo con su correspondiente estado corporal y mental. Las anclas pueden producirse de manera espontánea. El anclaje, por su parte, es el proceso mediante el cual un estímulo o representación (externa o interna) se conecta a una respuesta y la desencadena.

Clasificación de los Estilos de Liderazgo

La clasificación de los liderazgos surge debido a la variedad de necesidades grupales que se manifiestan en cada grupo. Así, se pueden apreciar tres grandes grupos:

1. **De conducción:** Para, de manera sistemática, organizar y planificar el proceso grupal. Se comanda la energía grupal en pos de los objetivos, se organizan las agendas a fin de cumplirlas, se gerencia el tiempo buscando el máximo aprovechamiento, se proporciona el contexto del asunto que se estudiará o tratará y se culminan las metas propuestas. *Tipos:* animador o coordinador, cronometrista, secretario, recepcionista, recreador y explicitador.
2. **De operalización:** Para desarrollar actividades afines a procesos y ampliar la visión del proceso grupal. Son los que promueven y energizan la dinámica grupal. A través de su aplicación se crean situaciones que estimulan e inducen al aprendizaje individual y grupal, e igualmente se resaltan aspectos de contexto de trabajo. *Tipos:* amigo secreto, afinador, actualizador analista, pragmático, sensibilizador, memoria de grupo, condecorador.
3. **De Cultivo:** Para hacer crecer el proceso grupal y personal. Para redireccionar. Son los que promueven redireccionamiento a los procesos, fases, formas de trabajo realizado. Son los que consideran al entorno, las personas, la tarea, el proceso, como unidad armónica que puede recibir retroalimentación. A través de su aplicación, el grupo puede distensionarse y la energía y el calor humano (grupal) pueden fluir con mayor cohesión y armonía. *Tipos:* feedback, monitor, analista de resistencia, presionador, rastreador de grupo, cultivador de liderazgo y de grupo, súper ego.

En tal sentido, tomando en cuenta esta clasificación y la acción gerencial centrada en un liderazgo con visión holística, se pueden apreciar los siguientes estilos de liderazgos aplicables en la gestión escolar:

- **Liderazgo de Apoyo:** Basado en las necesidades del grupo. Se ocupa del bienestar del grupo, repercute en las frustraciones y descontentos del grupo.
- **Liderazgo Participativo:** En el cual el director debe ejercer un liderazgo basado en la confianza, cualidades y capacidades del grupo, permitiendo a todos participar en el proceso de toma de decisiones, incrementando la motivación y el grado de compromiso.
- **Liderazgo Instrumental:** En donde el director debe tomar en cuenta la estructura organizacional del grupo, a fin de proporcionar a los miembros capacitación, actualización e información específica sobre sus funciones, desempeño y tareas.
- **Liderazgo del Logro:** Se basa en las necesidades de autorrealización del individuo: el director debe fijar metas retadoras, proponer mejorías en el desempeño y confiar en las expectativas del grupo para alcanzar metas altas.
- **Liderazgo Simbólico:** Crea y comunica un propósito: ayuda a los participantes a entender que su trabajo es importante y altamente relevante para el éxito de la misión.
- **Liderazgo Situacional:** Se fundamenta en la interrelación entre el cúmulo de dimensiones, el comportamiento, la conducta hacia la tarea, el comportamiento o conducta hacia la relación, y el nivel de relación o madurez que muestran los seguidores para una tarea específica.
- **Liderazgo Transformacional:** Este estilo de liderazgo es el que sustentará la investigación. Redefine la misión personal, renueva los compromisos y reestructura las metas a lograr; por tanto, estimula la producción intelectual y considera al individuo como tal.

Cree profundamente en el trabajo en equipo, acrecienta las oportunidades de estudio continuo, integrando el estudio con la práctica cotidiana, y comparte la visión de la organización sin imponerla.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La literatura ha identificado un tipo de dirección para el cambio escolar y lo ha denominado Liderazgo Transformacional. Estos líderes se ven a sí mismos como “más responsables de redefinir las metas educativas que de poner en marcha los programas existentes” (Michell y Toker, 1992, citados por Pérez y Hernández, 2000), de forma que su influencia en la organización escolar sea centrar metas comunes y globales que favorezcan el desarrollo de procesos de cambio.

De acuerdo con Leithwood (1994), citado por Pérez y Hernández (2000), el estilo del líder transformacional se describe en cuatro dimensiones básicas:

1. **La identificación de metas:** Desarrolla una visión compartida para la Escuela, establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la Escuela y tiene expectativas de una excelente actuación.
2. **La implicación de otras personas,** a las que presta apoyo individual y estímulo intelectual u ofrece modelos de buen ejercicio profesional.
3. **El desarrollo de estructuras** “de abajo hacia arriba” (bottom-up), en las que se comparte la responsabilidad y los profesores tienen autonomía para tomar decisiones.
4. **El desarrollo de una cultura** de colaboración que favorece el trabajo conjunto.

De esta manera, los líderes transformacionales persiguen tres metas fundamentales: *primera*, estimular y desarrollar un clima de colaboración dentro de la escuela; *segunda*, contribuir al desarrollo profesional de los docentes; y *tercera*, ampliar la capacidad de la escuela para resolver problemas. Igualmente, Fullan (1992), citado por Pérez y Hernández (2000), define al liderazgo transformacional como aquel que influye carisma o influencia idealizada, una motivación inspirativa, estimulación intelectual y consideración individual a las necesidades e intereses de los distintos miembros de la organización. Este tipo de liderazgo favorece clara y contundentemente la actitud de los miembros de la comunidad educativa hacia el cambio y, con ella, su implicación en esfuerzos de mejora. Y esto es posible porque fomenta su compromiso con las metas de la Escuela, eleva sus expectativas acerca de los alumnos y, sobre todo, impulsa un clima y una cultura escolar que favorecen el cambio.

www.bdigital.ula.ve

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y EL MAESTRO DEL SIGLO XXI

La sociedad avanza a grandes pasos y nos damos cuenta de cómo métodos que antes eran novedosos, ahora no lo son. El ser humano también ha evolucionado y con él la sociedad en que se desenvuelve. A lo largo de la Historia el hombre ha experimentado revoluciones que han afectado su forma de vida. La primera la experimentó con la invención de la ganadería y de la agricultura. Luego, se inventan las ciudades, el Estado y las civilizaciones; posteriormente, se inventan la sociedad de libre mercado, las máquinas y el trabajo en serie, que marcaron impresionantemente nuestra historia, y, recientemente, la invención de la computadora, que ha ayudado en gran medida al hombre.

Todos estos cambios, que han provocado giros sorprendentes en todos los ámbitos sociales, políticos, económicos, educativos, religiosos, a

nivel mundial, ponen de manifiesto el gran poder de adaptabilidad del ser humano. Éste a diario experimenta cambios, lo que indica que el cambio no es una novedad, es una constante, pues todo está en proceso de cambio. Recientemente se habla de una *nueva era*, el *poder de la inteligencia*, la *era del conocimiento y la mente*, que engloban los paradigmas del futuro. Incluso se habla de una nueva generación que posee características diferentes, que exigen un cambio oportuno y próximo en todos los sentidos. (Cruz, 1998).

Particularmente, en este trabajo se pretende abordar algunos posibles cambios que amerita la organización escolar y, por ende, el maestro, para adaptarse al devenir de los nuevos horizontes de convivencia y superación que exige nuestra sociedad.

Ante esta nueva generación, debe originarse un cambio de paradigma. La Educación requiere de una nueva visión de los niños del siglo XXI, que proporcione esperanza e inspiración a todos los niños del mundo. Se necesita concebir la vida humana de forma global, con la finalidad de poner en práctica una pedagogía que reconozca que, así como se exigen transformaciones de la actual estructura social, también se tiene que exigir la transformación del arte de educar. Se debe enseñar cómo pensar, en lugar de lo que se debe pensar. La misión del educador debe ser transmitir sabiduría y no conocimientos. La sabiduría es el conocimiento aplicado. Cuando se le enseña al niño sabiduría, no se le dice lo que tiene que saber, sino que se le enseña a buscar su propia verdad.

Una educación verdadera se ocupa del cuerpo, de la mente y del espíritu, para que los niños sean intrínsecamente libres e independientes. Una educación verdadera debe ocuparse de dar vida a las personas. La educación del futuro debe basarse en el amor incondicional, que es la esencia del nuevo ser humano.

En tal sentido, en la actualidad la reflexión pedagógica necesita ser flexible, abierta, transdisciplinaria y multimetodológica, especialmente permeable a lo humano, pues su misión esencial es la de generar

humanidad, facilitar que las personas se formen a la altura de su cultura y de su época y le den sentido a su vida. (Flores, 2000).

La Educación se refiere a la interacción cultural, al proceso mediante el cual una sociedad asimila a sus nuevos miembros, incorporándolos a sus valores, reglas, pautas de comportamiento, saberes, prácticas, ritos y costumbres que la caracterizan. La Educación, en este sentido, cumple la función de adaptación social. Pero *educación* significa no sólo socializar a los individuos, sino también actuar en ellos sembrando las inquietudes, las preguntas, el espíritu crítico, de conjetura y de creatividad que les permita rescatar de sí mismos lo más valioso, sus talentos y capacidades individuales, su potencialidad como personas, su compasión y su solidaridad. (Flores, 2000).

La *enseñanza* es una actividad educativa más específica, intencional y planeada para facilitar que determinados individuos se apropien y elaboren con creatividad cierta noción del saber o alternativas de solución a algún problema, en aras de su formación personal. La calidad de la enseñanza exige dominio del tema y competencia para enseñarlo, sapiencia para propiciar que el aprendizaje en un área particular del saber repercuta en la estructura global del sujeto y produzca mayor nivel de formación humana.

En la era del conocimiento, un sistema de enseñanza requiere de un nuevo modelo interactivo que comprometa a los profesores, a los estudiantes y al objeto del saber, definidos a partir de su carácter esencial como participantes de un proceso cibernético. La finalidad de la Educación ya no será, entonces, atar a los individuos en la red de prescripciones e interacciones sociales para restringir su movimiento, sino movilizar su potencialidad, lo que tienen o pueden construir de valioso para ellos y para una sociedad que ensaya y enrumba su devenir por nuevos horizontes de convivencia y superación. (Flores, 2000).

La organización escolar debe concebirse entonces como un verdadero sistema compuesto por otros que, a su vez, lo integran otros. Como lo afirma

Senge (1990), las organizaciones de la nueva era deben estar abiertas al aprendizaje, deben ser capaces de sobreponerse a las dificultades, reconocer las amenazas y enfrentar las nuevas posibilidades. Las nuevas organizaciones escolares deben ser concebidas como sistemas autopoieticos, capaces de autodirigirse, autoevaluarse, autogestionarse, teniendo como meta la excelencia. Deberá concebirse como una organización inteligente que aprenda de sus errores, con seres humanos con capacidades holísticas del crecimiento humano, con capacidad de trabajar en equipo, con equipos de alto rendimiento, con capacidad de poner en práctica todas las potencialidades del hombre. La capacidad de ser libres y de ser creativos será lo que designe a los hombres sobresalientes y a las organizaciones inteligentes. La capacidad de pensar y de llegar lejos (de tener visión) y de desarrollar los talentos individuales, para entrar en procesos de excelencia y de alta competencia, serán el norte de una verdadera organización escolar del futuro.

LA EFICIENCIA, LA EFICACIA Y LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Lograr una educación de calidad para todos, y hacerlo con eficacia, son los objetivos y la profunda preocupación de los países occidentales en la última década. Estos países se han propuesto la tarea de aumentar la calidad de la educación y lo han manifestado en sus políticas y en sus programas. Organismos internacionales, como la Organización Cultural, Científica y Educativa de las Naciones Unidas (UNESCO) y la Organización de Estados Americanos (OEA), han apoyado estas iniciativas con variedad de acciones. Se han resaltado los déficits más notorios, sus consecuencias en la sociedad global, los factores que las explican, y se ha intentado la búsqueda de alternativas de solución.

En tal sentido, educar, en una élite con un alto nivel de calidad, es la meta de muchas instituciones, y se aspira a ella sin renunciar a la cantidad. La educación de calidad se define como aquella que asegura a todos los jóvenes y niños la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y aptitudes necesarias para equiparles para la vida adulta. (Muñoz-Repiso, 1996).

La Calidad de la Educación se refiere a las características del proceso y a los resultados de la formación del hombre, condicionados histórica y socialmente, que forman una expresión concreta a partir de los paradigmas filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos imperantes en la sociedad de que se trate. (Collado y Zilberstein, 2000).

Hoy no se debe identificar la calidad sólo con la cantidad, es necesario valorar los procesos que se dan en el acto educativo; en este caso no sólo de lo instructivo, en términos de rendimiento, sino también del desarrollo de habilidades, capacidades, las motivaciones, los sentimientos que generan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la actualidad se habla de calidad total de la educación, entendida en términos de cambio de mentalidad. Una nueva forma de pensar y de adoptar modelos de comportamiento para desarrollar el trabajo propio, con la que se promueva la responsabilidad, el compromiso y la integración, en la que se reconoce la capacidad de las personas, se acepta que el subordinado tenga poder de decisión y que exista un trabajo en equipo hacia la mejora continua. (Collado y Zilberstein, 2000).

La calidad debe verse desde una perspectiva multidimensional, por lo que deben establecerse los indicadores que permitan “medirla”, a un nivel “macro” del Sistema Educativo y a un nivel “micro” de una escuela o de un salón de clases, puesto que cada escuela, según su ubicación geográfica y entorno, constituye una cultura organizacional diferente.

Este diagnóstico de la calidad educativa debe hacerse a partir de determinados indicadores macro y micro que permitan evaluarla y éstos

deben estar al alcance de todos los que integran la escuela. Dicho diagnóstico debe ser integral, que incluya al alumno, al maestro, a la institución escolar, a la familia y a la comunidad. Del criterio que se adopte respecto a la noción de calidad, dependerá también lo que se considere una escuela eficaz, porque ambos conceptos son inseparables: sólo se puede hablar de eficacia en función del logro de unos determinados fines.

En tal sentido, puede decirse que los estudios en torno a la eficacia y a la calidad de las escuelas tienen una historia relativamente larga, a través de la cual han ido evolucionando y haciéndose más complejos sus planteamientos y enfoques.

El vocablo *calidad* proviene del latín "*qualis*", que significa *qué clase, clase, tipo*. Constituye un criterio como eficiencia, efectividad, referencia, que se utiliza para evaluar ciertas características de los propósitos, las condiciones, los procesos y los logros de un proceso educativo. Los diccionarios definen la "calidad" como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que otra de su especie. En tal sentido, implica una idea de comparación. Así, se dirá que una educación es de calidad cuando, al compararla con otra, posee ciertas características que afirman que es mejor que otras que no las poseen (o no las poseen de igual grado). Así, algo es de baja, mediana o alta calidad. El vocablo "excelencia" está indicando el más alto grado de calidad o de calidad superior de una cosa. (Lafourcade, 1998).

La expresión "calidad de la educación", en el marco de sistemas educativos, es muy amplia, pues estará determinada por ciertos factores como: la condición humana, su rol en el espacio, de la realidad psicopolítica dada, y sobre lo que se estime pertinente que las organizaciones educativas proporcionen en cada uno de los niveles de enseñanza que se acuerden.

Según Lafourcade (1998), una educación de calidad puede ser aquella que posibilita el dominio de un saber determinado que se manifiesta en la adquisición de una cultura científica o literaria; la que desarrolla la máxima

capacidad para generar riqueza o convertir a alguien en un recurso humano idóneo para contribuir al aparato productivo; la que promueve el suficiente espíritu crítico y fortalece el compromiso para transformar una realidad social.

Cuando se establece lo que es “educación de calidad” se puede orientar mejor la evaluación, tanto lo que se incluye en el marco normativo, como lo que se proponga para lograrlo y los productos educativos que se alcancen. Así, por ejemplo, si se estima que, de acuerdo con una particular visión de la realidad social, sus miembros deben ser educados para reproducir en lo esencial un orden establecido, sin entrar a considerar a cuántos y a quiénes beneficia, se afirmará que la educación es de calidad si sus propósitos expresan del modo más claro posible dicha ideología y si los miembros que se educan reflejan, como producto de lo aprendido, el más elevado compromiso con lo existente, el mayor respeto por el sistema de normas que lo traduce y el máximo acatamiento por la estructura de poder que lo sostiene. (Lafourcade, 1998).

En este sentido, una práctica de mejoramiento de calidad de la educación, se orientará a profundizar lo contenido en dicha concepción y a proporcionar la máxima excelencia en los medios para obtener resultados que desde dicha óptica se aprecia como la máxima calidad. En este marco, podrá sugerirse un mayor énfasis en el estudio de las asignaturas, un mayor perfeccionamiento de los docentes, un sistema de supervisión más estricto, una total disciplina en las aulas. Por el contrario, si se acuerda que los miembros de una formación social deben ser educados para actuar de modo crítico, creativo, comprometido con la transformación de un orden socioeconómico que escasamente garantiza una real igualdad de posibilidades y de oportunidades, entonces se considera que una educación es de calidad si sus miembros, por ejemplo, utilizan su imaginación, y la proporción adquirida de nuevos conocimientos, en la construcción de una nueva sociedad. Coherente con esta concepción, una política de mejora de calidad apuntará a fortalecer espacios de decisión, a lograr mejor

participación en la sociedad, a enfatizar el aprendizaje, donde lo que se aprende se valora. (Lafourcade, 1998).

La promoción de una educación de calidad debe unificar criterios, a fin de elucidar si la búsqueda de mayor calidad significará hacer lo mejor de lo mismo u operar sobre la base de un verdadero salto cualitativo de lo existente. La unificación de criterios deberá efectuarse mediante mecanismos que faciliten la efectiva participación de la más amplia diversidad de sectores y especialmente de aquellos que puedan ser escuchados. (Lafourcade, 1998).

En nuestro país, la Educación es definida en el artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como: “un derecho y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación como servicio público está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de la personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación...”

Y en su artículo 103, resalta que: “toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.”

En tal sentido, se puede deducir que en Venezuela, para que el Plantel Educativo sea de calidad debe cumplir, entre otros, con los requisitos antes mencionados, con el Estado como garante de su cumplimiento.

En este orden de ideas, es oportuno, entonces, recorrer la historia de los estudios más relevantes acerca de la calidad y la eficacia en la Organización Escolar: El movimiento de investigación sobre eficacia escolar, aparece, aproximadamente, hace unos 30 años y se ocupa del análisis de los factores que hacen que los alumnos de una escuela tengan mejores resultados educativos que los de otras. Los métodos y técnicas de análisis utilizados, los factores estudiados y los instrumentos de recolección de datos han evolucionado, hasta permitirse los trabajos de carácter cualitativo. (Murillo, 1999). Por una parte, la línea de investigación llamada "Eficacia Escolar" ha trabajado con el fin de conocer cuáles son las características que hacen que unas organizaciones escolares cumplan mejor sus objetivos que otras. Por otra parte, el Movimiento de Escuelas Eficaces ha recogido las experiencias sobre cómo cambiar una organización escolar para su mejora. (Murillo, 1999).

Los estudios del clima escolar y los masivos programas de intervención educativa desarrollados durante 60 años, constituyen los antecedentes del Movimiento de Escuelas Eficaces. La investigación sobre el clima escolar proponía el abandono del análisis individual, sustentando las bases teóricas y metodológicas para el estudio de las determinantes situacionales, psicosociales y organizativas del rendimiento educativo. La preocupación por el estudio de estos determinantes es lo que precisa el comienzo Simbólico del Movimiento de Escuelas Eficaces. Estudiosos como Weber (1971), Klitgaard & Hall (1974), Coleman (1966), Miller (1985), entre otros, han desarrollado este Movimiento hasta nuestros días. Dicho Movimiento es una alternativa interesante, puesto que sus datos evaluativos se articulan en una red de conceptos teóricos que permiten dar un salto cualitativo en la forma de entender el *rendimiento*, tradicionalmente abordado desde perspectivas restrictivas y reduccionistas que lo identifican con potencialidades del alumno o del maestro, aislándolo de la Escuela.

De esta forma, el primer movimiento nos indica qué hay que cambiar y, el segundo, cómo hay que hacerlo. Aunque puede parecer paradójico, hasta hace pocos años ambas corrientes caminaban, si no enfrentadas, sí independientes la una de la otra. Los motivos de tal separación no se le atribuyen a la temática de estudio, sino más bien a su aplicación práctica y a la utilización de metodologías diferentes: una utiliza metodologías cuantitativas duras y la otra es un movimiento llevado a cabo por los prácticos, con una visión más dinámica de la organización, que se preocupa por la acción y que utiliza metodologías cualitativas blandas. (Murillo, 1999).

En estos movimientos se está produciendo un intento por aunar ambas corrientes en un nuevo paradigma: "la Mejora de la Eficacia Escolar". De esta manera, se logra unir los aportes de las dos tendencias. El enfoque de este nuevo paradigma es, por lo tanto, evidentemente práctico: ayudar a las organizaciones escolares a cambiar para conseguir de forma más eficaz sus objetivos educativos.

Todo comenzó con el conocido enfoque de Coleman (1963), que llegó a la desalentadora conclusión de que la Escuela "no importa", porque los resultados educativos dependen enteramente del origen familiar y de las características personales de los alumnos. En este modelo de investigación, -llamado de entrada-producto o input-output- el centro educativo es considerado como un conjunto de variables que se añaden a las que configuran el perfil personal y social de los alumnos.

Las críticas realizadas a este tipo de estudios dieron lugar a un cambio en el planteamiento de los diseños de investigación. Se parte de que la Escuela sí importa, y se comienzan a considerar algunas variables escolares del proceso. Se abandona la encuesta como instrumento único para obtener información y se incide más en la metodología del estudio de casos, que permiten el estudio de las escuelas desde adentro.

A partir de este momento, en los años 80, el interés de los investigadores se centra en la identificación de las dimensiones que

caracterizan a las escuelas eficaces. Comienzan a aparecer listados de rasgos, variables y patrones de funcionamiento escolar, propios de estas escuelas y se empieza a vincular el rendimiento de los alumnos al ambiente o al clima de cada escuela, que se ve parcialmente determinado por variables de tipo organizacional y funcional.

Más adelante, se reconoce también la influencia de estas estructuras dimensionales y se da paso a la elaboración de modelos teóricos globales que intentaron sintetizar de una manera racional los aportes anteriores. El esquema organizativo más generalizado es la clasificación de los factores escolares ligados a la eficacia en elementos del contexto, entrada, proceso y producto. La escuela eficaz no se define por un conjunto de variables que actúan de forma aislada, sino por una red de interrelaciones entre factores, que configuren un particular sistema de funcionamiento escolar, enmarcado en un contexto determinado y que dé lugar a unos resultados educativos satisfactorios. (Muñoz, 1996).

Desde esta perspectiva, el desarrollo en la investigación de las escuelas eficaces se centra en la elaboración de indicadores que aporten un esquema general de referencia, con el fin de incluir cualquier elemento nuevo al modelo. (Muñoz, 1996).

Uno de los modelos de indicadores más utilizados es el desarrollado por Scheerens (1990, 1992), quien tiene la virtud de haber realizado una síntesis de toda la evidencia empírica sobre el tema. (Muñoz, 1996).

Luego, se inicia una segunda etapa de investigación con una perspectiva más concreta: la eficacia en la gestión de los recursos educativos como medio para lograr la calidad. (Muñoz, 1996).

En este contexto, es posible hacer énfasis en la calidad de los procesos escolares, porque tiene un valor en sí misma, con cierta independencia de los productos. La propia organización y la forma de gestionar las escuelas, tienen un sentido educativo, y en ellas quizá reside gran parte del éxito académico, pero con seguridad el clima es el que

posibilita el crecimiento social y afectivo de los alumnos y de los profesores. Es en la actualidad cuando las investigaciones acerca de la calidad educativa han cobrado auge. (Muñoz, 1996).

Ahora bien, la gran novedad sobre eficacia escolar ha sido la aparición del modelo de Multinivel, desarrollado, en gran medida, por las necesidades metodológicas de la investigación sobre eficacia escolar. (Murillo, 1999).

Los modelos de Multinivel proponen una estructura de análisis dentro de la cual se pueden reconocer los distintos niveles en que se articulan los datos, estando cada subnivel representado por su propio modelo. Cada uno de estos submodelos expresa la relación entre las variables de un determinado nivel y especifica cómo las variables de ese nivel influyen en las relaciones que se establecen entre otros niveles. (Draper, 1995, citado por Murillo, 1999).

Los modelos clásicos y los modelos de Multinivel ofrecen a la investigación sobre eficacia escolar la posibilidad de poder recoger la estructura animada de los datos educativos en sus niveles de alumnos, aula, escuela y contexto, así como distinguir con mejor precisión los efectos ocurridos a cada uno de estos niveles. También ofrece la posibilidad de reconocer la equidad del centro, elemento fundamental para una correcta concepción de los términos “eficacia escolar” y “calidad educativa”. (Murillo, 1999).

El clima de trabajo: un factor de calidad de las organizaciones escolares

Los sistemas educativos persiguen la consecución de la equidad, en un intento loable por reducir las desigualdades de origen socioeconómico y facilitar la convivencia pacífica. Así que –pese a las buenas intenciones de las administraciones educativas–, después de los padres, son los maestros,

en su relación con los alumnos, los que pueden proponer una hipótesis explicativa de la realidad. En su forma de enseñar, de trabajar, de relacionarse, encarnan y proponen una hipótesis existencial (cargada de valores, creencias, limitaciones) que manifiesta, entre otras cosas, una opción razonable por una cultura de paz. (González, 2001).

Los maestros no trabajan aislados, trabajan dentro de organizaciones educativas muy particulares, plagadas de relaciones interpersonales a muy distintos niveles. Por esta razón, el estudio del clima en la Escuela puede ser, en cierta medida, un indicador del modelo en el que se traduce la cultura de paz y eficiencia en una organización escolar. La atención a estos aspectos en la evaluación de la calidad de las escuelas es decisiva no sólo en el aprendizaje sino en el logro de otros resultados educativos, igualmente importantes. (González, 2001).

Calidad, Eficacia y Clima: Más allá del interés económico

El ser humano se encuentra sumergido en una sociedad que experimenta continuos cambios, en la que la experiencia por mejorar la calidad, en casi todos los ámbitos de la vida, es cada día mayor. Estamos inmersos en una cultura de producción de los bienes de cultura, la cual afecta cada vez más al sistema educativo. La tecnología, la preocupación por mejorar y la exigencia generalizada de mayores cotas de calidad, sin duda, son algunos de los aspectos positivos del sistema de vida occidental en que se desenvuelven las personas. El influjo del sistema económico sobre el sistema educativo plantea muchas contradicciones, pero la extensión de la preocupación por la calidad, también en el mismo, es un tema de estudio importante. (González, 2001).

El estudio del concepto de "calidad" y la mejora de la realidad educativa es muy amplio, y aun en la actualidad no hay consensos acerca de

una teoría sobre la calidad educativa, carencia basada en la relatividad, subjetividad y multidimensionalidad del mismo concepto de calidad. La calidad no es un concepto unívoco, aunque se pueden definir ciertas concepciones generales a la hora de esclarecer qué se entiende por un producto o un servicio de calidad. (González, 2001).

Según González, las concepciones de calidad pueden sintetizarse en el siguiente gráfico:

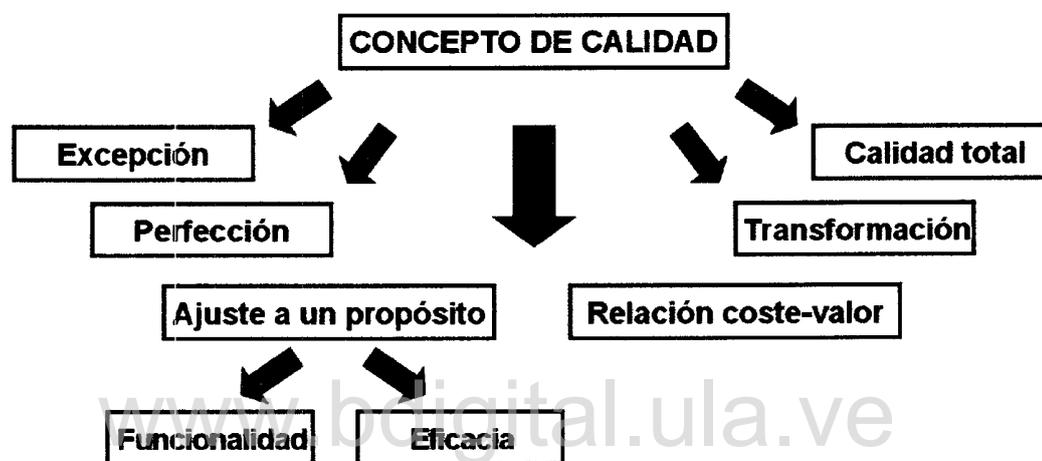


Gráfico 5. Conceptos de Calidad según González (2001).

No cabe duda de que en varias de estas concepciones se evidencia la influencia del sistema socioeconómico. La influencia de los modelos de producción educativa ha sido grande a partir de la década de los sesenta, especialmente en los países anglosajones.

El informe presentado por Coleman (1966), citado por González (2001), trajo consigo la discusión sobre si la Escuela y los profesores influyen sobre el rendimiento académico o simplemente se reduce la cadena a las desigualdades socioeconómicas con las que inician los alumnos su escolaridad. El Movimiento de Escuelas Eficaces, por su parte, se ve influenciado por los movimientos dominantes de su tiempo, en el que el

criterio económico es la pieza base de valoración del desarrollo social. Así, los modelos de eficacia se han basado en un producto finalmente cuantificable. Sin embargo, se considera inadecuado valorar al sistema educativo y a las escuelas únicamente desde criterios basados en la economía, que hacen perder de vista la meta principal y original de la Educación. Al hablar de “calidad” es necesario hacer una definición previa del concepto, lo que permitirá también enunciar con más precisión su definición operativa. En este sentido, el concepto de calidad que más se amolda a la Educación es el de: “la prosecución de un propósito. La coherencia entre objetivos y resultados”. (González, 2001).

La Escuela como centro de cambio

Para que el cambio en una organización educativa se produzca y sea significativo, debe nacer de la misma organización. Es necesario que el impulso, la coordinación y el seguimiento surjan de la propia organización. Numerosas investigaciones han demostrado que los cambios impuestos desde circunstancias externas y no asumidos por la organización, no conducen a una mejora real. Por el contrario, sí es habitual que la organización sea sensible a una presión externa, la recoja, la haga suya, y se genere una experiencia de mejora de la eficacia escolar. De esta manera, es frecuente que la presión interna –tal como la insatisfacción de un grupo de docentes, la situación problemática de un grupo de alumnos o las presiones de los padres– genere un movimiento de reflexión en la Escuela que procure un proceso de cambio. (Murillo, 1999).

Es la Escuela, en su conjunto, la que debe asumir la necesidad de cambio y comprometerse con él. El Movimiento de Escuelas Eficaces define que el cambio debe planearse en todos los niveles (aula, alumnos, profesores, padres, obreros, personal administrativo y la Escuela en su conjunto) y mediante una estrategia múltiple. (Murillo, 1999).

El cambio dependiente del profesorado

Como afirma uno de los grandes expertos del Movimiento de Escuelas Eficaces, Michael Fullon (1991), citado por Murillo (1999), el cambio depende de lo que los profesores hagan y piensen: tan sencillo y tan complejo como esto. Se utiliza el concepto de “cultura escolar” para recoger el conjunto de elementos que forman lo que los docentes hacen y piensan. Modificar la cultura escolar es uno de los aspectos más complejos del proceso de mejora. Algunas claves que ayudan a conseguirlo desde los docentes son:

- **Sabemos a dónde vamos:** Es importante la existencia de metas compartidas por el cuerpo docente y por la comunidad educativa y su conjunto. Para su consecución es necesario el diálogo. Se ha demostrado que las escuelas en donde los maestros debaten más sobre los problemas de enseñanza y sobre las vías de solución a problemas, están más preparadas para obtener la mejora.
- **Debemos tener éxito:** El programa es cosa de todos, lo que implica que el compromiso y la corresponsabilidad serán las palabras clave.
- **Podemos hacerlo mejor:** La idea continua de mejora debe contagiarse a todas las acciones de la Escuela.
- **Aprender es cosa de todos:** Dos elementos clave son la profesionalización continua del docente y el aprendizaje de la Escuela. Se trata de aprovechar ese aprendizaje para la mejora.
- **Se aprende intentando algo nuevo:** Tomar decisiones para la mejora supone riesgos y cometer equivocaciones, pero sin ese riesgo no se puede avanzar.
- **Se puede mejorar juntos:** El trabajo docente debe ser un trabajo en equipo. Y no sólo porque es indispensable la coordinación entre materiales, aulas y ciclos, sino porque el trabajo realizado entre varias personas es enriquecedor para todos y de mejor calidad.

El papel determinante de la dirección

Otro de los elementos donde hay consenso para la consecución de un proceso exitoso, es el papel determinante desempeñado por la dirección de la organización escolar (Murillo, 1999).

Algunas de las características que definen al directivo eficaz, que sabe gestionar un proceso de cambio, son:

- **Dirección colegiada:** El director se apoya en un equipo para discutir los problemas y buscar las soluciones. El directivo debe saber delegar funciones.
- **Dirección participativa:** El director debe fomentar la participación, la implicación y el compromiso de los profesores y del resto de la comunidad educativa en la gestión de la organización.
- **Liderazgo pedagógico:** Las funciones de un director eficaz son:
 - Concebir y comunicar con claridad los objetivos;
 - coordinar el currículo;
 - observar a los docentes y discutir con ellos los problemas de su trabajo;
 - apoyar los esfuerzos de los maestros por mejorar la enseñanza;
 - proporcionar los recursos necesarios para un buen desarrollo del aprendizaje;
 - reconocer y premiar el trabajo bien hecho;
 - apoyar y promover programas de mejora.
- **Liderazgo para el cambio:** El director debe ir más allá: debe contar con la confianza suficiente por parte de sus compañeros para ser capaz de implicar a la comunidad educativa en un proyecto de mejora. Se trata del director que invita al cambio.

Los compañeros del cambio

Se entiende por "Comunidad Escolar" al conjunto de docentes, alumnos, padres, colectivos sociales, administración local... que forman parte

de la organización escolar. La Comunidad Educativa, en su conjunto, es la implicada en el cambio educacional en busca de la mejora, cada uno con su responsabilidad: el alumno debe comprometerse con la mejora de su propio proceso de aprendizaje, mientras que las familias deben asumir la consecución de los objetivos del programa. El papel de las administraciones es igualmente relevante: deben acompañar a las escuelas, apoyarlas, asesorarlas y proporcionarles los recursos económicos y humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto de mejora. En definitiva, el éxito de un programa de mejora dependerá también del apoyo con que se cuente. (Murillo, 1999).

Cambiar la forma de enseñar y de aprender

El Movimiento de Escuelas Eficaces está prestando últimamente mucho interés a lo que acontece “dentro del aula”. Se observan cuatro ideas fundamentales en las que el docente debe intervenir, obviamente siendo adaptadas a cada situación particular:

- Centrarse en habilidades de orden superior: Se deben proporcionar los recursos para que el alumno se desarrolle por sí mismo. Los célebres cuatro pilares fundamentales propuestos por la UNESCO en 1996: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.
- Utilizar una amplia variedad de estrategias, metodologías, técnicas y procedimientos de evaluación.
- Preocuparse por la autoestima de los alumnos. Un buen maestro fomenta la confianza del alumno para superar obstáculos.
- Poseer altas expectativas para los alumnos.

Autonomía y Eficacia

Sólo es posible una gestión de calidad en un marco de cierta autonomía institucional. El argumento de que la autonomía de la gestión

escolar mejora la eficacia educativa, es válido si se crean ciertas condiciones:

- Estar planteada sobre la base de principios educativos y no sólo de problemas organizativos y de recursos.
- Cuando va suficientemente ligada a la claridad de objetivos por parte de la comunidad educativa, ya que la autonomía de gestión sólo tiene sentido en función de conseguir ciertos fines.
- Siempre que se permita a las escuelas (dentro de un marco común) tener sus propios programas y gestionar sus recursos económicos.
- Cuando se desarrolla en un marco de responsabilidad cooperativa, es decir, con la implicación del profesorado, padres y alumnos.
- Si el director asume su papel con competencia y los docentes trabajan en equipo en forma habitual.
- Siempre que la gestión no sea impuesta, sino gradualmente asumida por cada uno según su propio ritmo. (Repiso, 1996)

Cambiar no es una tarea sencilla para ninguna escuela. La aún escasa autonomía de los planteles, la inadecuada formación docente, la falta de apoyo institucional de carácter material y humano, y una atonía impulsada desde las instancias de mayor jerarquía, conforman, junto a otros elementos, la carta de presentación que antecede a este problema. Sin embargo, el futuro es propio de cada cual; con la cooperación de todos, se incrementará la calidad de la Educación.

EL CEREBRO TRIUNO

Al hablar del cerebro y de su enfoque tricerebral, se hace referencia a la visión de los múltiples procesos cerebrales bajo el enfoque triádico, como si fueran tres, pero integrados en un circuito o ciclo sinérgico. Anteriormente,

los procesos mentales se tomaban como si el cerebro fuera único, con una sola estructura. Desde hace algún tiempo, se vienen realizando diversos estudios para conocer los procesos del cerebro como una estructura funcional de tres bloques y tres procesos: el tricerebral o el ciclo cibernético de transformación, que son estudiados específicamente por la cibernética social y el proporcionalismo desde hace 20 años.

La *cibernética social* es una teoría interdisciplinaria de origen latinoamericano, propuesta e intensamente defendida por el brasileño Waldemar De Gregori, que integra las ciencias sociales y humanas en un solo bloque, para adecuarse a la era de la globalización, del planeta como red de sistemas.

Por su parte, el proporcionalismo es la base para desarrollar una ética de nuevas relaciones; es una propuesta de fundamento ético de vida y de justicia social, basada en la matemática de la media y extrema razón que supone, en todo, medidas aproximativas de 38% por 62%. Es el punto de oro, conocido en publicidad como *sección áurea* o *rectángulo áureo*. La igualdad máxima del socialismo es contraria a las leyes de la energía y, por tanto, imposible. La desigualdad máxima buscada por el neoliberalismo (ley del más fuerte) destruye la vida y la armonía. El proporcionalismo expresa la sabiduría de la naturaleza, de la cual somos sólo manifestación. (De Gregori, 1999).

Tanto la Cibernética Social como el Proporcionalismo, tienen como finalidad la organización y modernización del lenguaje y del conocimiento sobre el cerebro, y su uso psicopedagógico y social, y poseen como metas comunes:

- La capacitación del cerebro individual y colectivo para su autoconducción e interconducción triádica proporcional (cerebro individual y social).
- La búsqueda tricerebral, el enfoque tricerebral.

- Educar personas con formación global de cerebro derecho solidario, de cerebro izquierdo direccionador y de cerebro central productivo, para asumir su papel histórico complementario y compensador, en búsqueda de una convivencia más racional, más moderna, proporcional y feliz.

El cerebro es un sistema compuesto de tres partes o tres lados, con tres procesos mentales distintos, pero integrados:

1. **Cerebro Reptílico o parte central:** Proceso operativo. Es el cerebro más antiguo y que corresponde al cerebro que tienen los reptiles. Algunas partes que lo componen son: el cuerpo calloso que interliga los tres bloques, el bulbo raquídeo, el tronco cerebral, el cuerpo reticular, el cerebelo, el tálamo, el hipotálamo, la amígdala, la hipófisis. Es el cerebro visceral, llamado también arquicéfalos o paleocéfalos. Es hereditario, instintivo, inconsciente, arquetípico, cuántico, biológico. Aunque sea la base fisiológica para todo nuestro ser, su identificación primera es con la motricidad, con la parte más muscular, o con el cuerpo, según la cultura popular. Su funcionamiento es automático, no depende de un acto de voluntad.
2. **Cerebro Derecho:** Parte derecha o cerebro intuitivo, conocido también como la parte límbica del encéfalo, que es el lado emocional, creativo, el lado sensible o el lado privilegiado del vidente, del esotérico, del espiritualista. Es no-verbal, subconsciente. Muchos confunden sus funciones con el alma, con la religión, con lo sobrenatural, con la magia.
3. **Cerebro Izquierdo:** Parte izquierda o proceso racional, también llamado neocórtex. Es considerado el lado analítico, crítico, lógico, semiconsciente, más reciente. Es verbal. Las partes derecha e izquierda del cerebro manejan símbolos, representaciones

virtuales de la realidad, que son verbales e imagéticas (icónicas, artísticas).

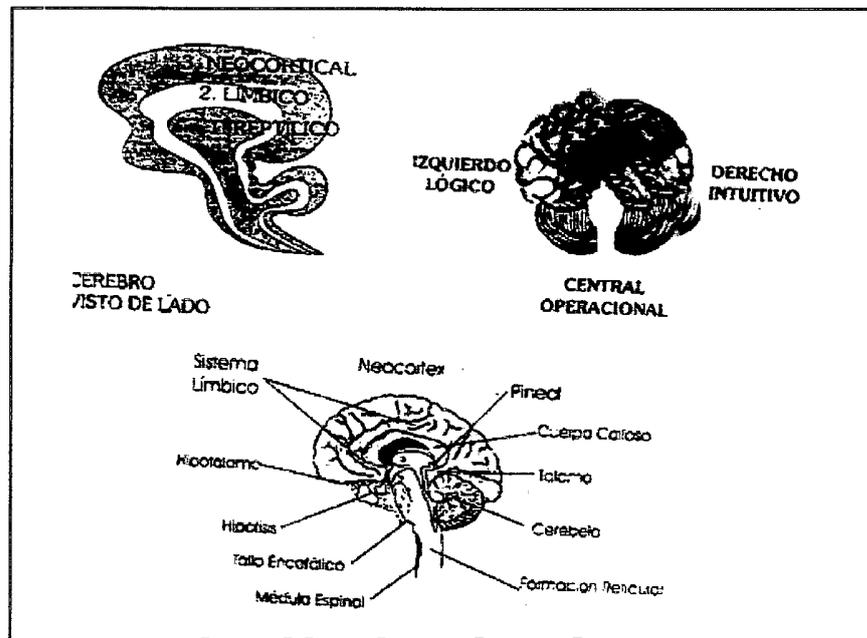


Gráfico 6. Componentes del cerebro triuno. Tomado de De Gregori (1999)

Enfoque triádico: concepción moderna del cerebro

Los tres nombres nuevos dados a los procesos mentales:

- Cerebro central: inteligencia operativa.
- Cerebro derecho: inteligencia emocional.
- Cerebro izquierdo: inteligencia lógica.



Gráfico 7. Enfoque triádico del cerebro. Tomado de De Gregori (1999)

El cerebro es un sistema online

Conocer un poco más del cerebro permite que nos interese más por él, ya que constituye la parte más importante del ser humano, que funciona como un sistema abierto, con entradas y salidas, pudiendo, según el uso, complejificarse, ampliarse y modificar altamente la personalidad y el proceso de las organizaciones, al tomar conciencia de lo que no puede dar.

El cerebro es un sistema que ha sido fruto de una maravillosa historia de evolución de unos 500 millones de años atrás, con la evolución de los vertebrados. Empezó, primero, sólo como cerebro reptílico o lo que, de modo cerebral, se conoce como el tronco cerebral, el cerebelo y la parte más central del cerebro. Después, los mamíferos desarrollaron su cerebro límbico. La evolución del cerebro propiamente humano en neocortex, que es la capa más externa, la más nueva, comenzó hace unos 3 millones de años y continúa evolucionando y creciendo aproximadamente un centímetro cúbico, en su volumen-peso.

El cerebro se considera una "caja negra" porque su funcionamiento interno de transformación de los estímulos que percibe es poco conocido. El cerebro es un procesador que recibe estímulos como *inputs* (entradas de los estímulos), los transforma en imágenes o significados que incorpora o asimila, y emite comandos o reacciones llamadas *outputs*, los que se manifiestan a través de los comportamientos.



Gráfico 8. El cerebro y los estímulos. Tomado de De Gregori (1999)

Waldemar de Gregori, en su obra *El poder de los tres cerebros* (1999), describe en forma detallada el funcionamiento del sistema nervioso del ser humano. Según De Gregori, el cerebro es la cabina de mando de nuestro organismo, incluyéndose a él mismo, pues es, a su vez, un sistema con dispositivos de información, autorregulación y direccionamiento. Es el centro del sistema nervioso. Junto con la médula espinal, el cerebro forma el Sistema Nervioso Central (SNC) y el Sistema Nervioso Periférico (SNP) con sus vías aferentes (que vienen, que llegan, que traen estímulos al cerebro) y sus vías eferentes (que van, que salen, que llevan del cerebro la respuesta a la periferia del organismo). Parte de este sistema nervioso global o Sistema Nervioso Autónomo Vegetativo (SNA), controla algunas funciones como las vegetativas, biológicas, el impulso sexual, la respiración, la circulación sanguínea, el apetito, la disputa de la supervivencia, la agresividad, el impulso de defensa, entre otros, que son automáticos, es decir, ocurren sin una decisión voluntaria.

El SNA está dividido en dos partes con funciones distintas: el simpático, responsable de la activación del sistema de defensa, lucha o fuga, representado por la adrenalina; y el parasimpático, responsable de la desactivación o vuelta a la normalidad, representado por la acetilcolina. Y los dos son responsables de la búsqueda de la supervivencia y la reproducción sexual, individual y colectiva.

Se supone que los dos hemisferios o procesos emocional y racional fueron creados por el cerebro central para atender mejor a sus objetivos, que son deterministas, categóricos, instantáneos: captado el estímulo, se desata la reacción automática del cerebro central, sin que el proceso racional tenga tiempo de intervenir. Ese descubrimiento de la primacía de lo irracional animal en nosotros, es un duro golpe contra nuestro narcisismo humano, ya que nos creíamos totalmente racionales.

El cerebro es una víscera. Los sesos son como un novelo o como una canasta de camarones, formando desviaciones, valles, caminos. Las

elevaciones se llaman giros o circunvoluciones; los valles o los caminos se llaman surcos o reentrancias. El tejido cerebral está compuesto por células llamadas neuronas, y éstas son de diferentes tipos; y por neuralgias o células gliales (éstas son tejidos de interconexión y sostén).

El cerebro tiene entre 16 y 100 mil millones de neuronas. Este número está completo desde que nacemos y no aumenta después. Cada día mueren 100 neuronas, sin repuesto, lo que no afecta el desempeño del cerebro. En cambio, lo que sí afecta son las enfermedades degenerativas de la vejez, pues el cerebro crece como una cebolla de adentro hacia fuera y se deteriora de afuera hacia dentro.

Todas las células del cuerpo aportan a la vida y son "inteligentes", no sólo las neuronas. Una neurona es un sistema y no sólo un disyuntor. Tiene extensiones en forma de hilos en los bordes, que se llaman dendritas y son receptoras de información. La neurona tiene como una cola, llamada axón, con la que establece la sinapsis, sintonía o contacto con las otras neuronas para el intercambio de mensajes, vía emisión de bandas. Es el mismo esquema sistémico: input-transformación-output y feedback. Las neuronas establecen sinapsis o circuitos electromagnéticos sin tocarse directamente. Están próximas y se encajan como las articulaciones de los huesos, pero en lugar de cartílagos se encuentran proteínas húmedas llamadas neurotransmisores o neurocomunicadores, que hacen circular los mensajes en forma de ondas.

Dentro de las neuronas predomina la carga eléctrica negativa; afuera predomina la positiva, teniendo como cinta aislante la mielina que recubre el axón y las dendritas. La carga se invierte constantemente según la dirección del mensaje.

Las sinapsis ponen a las neuronas en circuito o red. La formación de una sensación, de una idea, de un hábito, consiste en la programación-estructuración de una extensa red neuronal tridimensional, cuya figura puede ser la de una espiral, de una galaxia o de la forma de un feto humano.

Parte de las neuronas vienen pre-programadas para las funciones fisiológicas de supervivencia y reproducción, funciones límbicas de sentir, funciones corticales de significar/informar. Cada neurona individual es un sistema con sus microtúbulos con sus tres cargas; pero ninguna funciona sola. En cada formación triádica está el subgrupo oscilante o disponible, que es la parte no determinística, la parte reprogramable del reservorio neuronal.

La autoprogramación de las redes y subgrupos neuronales se puede rehacer por diversos medios: autoprogramación, terapias, reeducación; y por el lavado de cerebro, por la presión propagandística, por el chantaje emocional o religioso, o por accidentes o tumores cerebrales. Es la re-sinaptización y reagrupación, es el cerebro plástico o flexible: cuanto más joven, más reorganizable.

La sinapsis puede ser de tres grados de amplitud y duración:

- Sinapsis que da la característica del objeto captado, pero en forma de frecuencias electromagnéticas;
- Sinapsis en las regiones secundarias del cerebro que identifican y clasifican objetos;
- Sinapsis en las áreas de asociación o puntos de convergencia e integración en el repertorio previamente existente. Lo que gusta más, lo que se hace por placer, parece que se instala mejor en ese tercer grado, lo que constituye uno de los procesos de la memoria. Son las fases de sintonía, absorción, desestructuración de lo existente y reestructuración en un nuevo pico de aprendizaje en que intervienen los tres cerebros.

Los neurotransmisores identificados y conocidos se pueden distribuir en tres grandes grupos:

- El subgrupo de las anfetaminas, específicamente la endorfina, que produce la sensación de placer y satisfacción, cuando se tienen victorias en el aprender, en el poder, en la economía y, principalmente, en el amor.

- El subgrupo de la noradrenalina y la adrenalina, que son los transmisores de alerta de peligro o situaciones de fuerte descarga emocional.
- El subgrupo de la acetilcolina, de la serotonina y la dopamina, cuya presencia parece incidir en la voluntad y la combatividad por el poder y el liderazgo, o apatía frente al mismo, cuando hay escasez. Parece ser que este subgrupo es el que reorganiza la “normalidad” después de las explosiones de endorfina o de adrenalina.

El cerebro es la parte más “cara” del organismo. Consume 6 veces más glucosa que cualquier otro órgano, y un 25% del oxígeno. Es alimentado por la irrigación sanguínea. De ahí la importancia de la buena alimentación, del ejercicio físico, del aire puro y del arte de la respiración.

El cerebro es un sistema, con sus partes todas interdependientes y complementarias. Su estructura y funcionamiento electromagnético parece actuar como un holograma, en círculos o remolinos frecuentes. El cerebro es un holograma en el que todo depende de todo, todo influye en todo, aunque a partir de determinados ejes, que en el enfoque triádico se dice que son tres, tridimensionales:

- Izquierdo-central, derecho— en la horizontal, mirando de lado.
- Reptílico, límbico, neurocortical— en la vertical, mirando de lado.
- Frontal, temporal/parietal, occipital o posterior— en la transversal, con cruces en forma de “X” o de trenza.

Las funciones mentales parecen no tener sede o localización monódica fija; pero sí raigambre triádica, a partir de un centro predominante y de su triadicidad, que se arrastra por todo el cerebro o red nerviosa. Hay neuronas y “cerebro” por todo el organismo. Por ello, a veces se dice que una sensación es “visceral”.

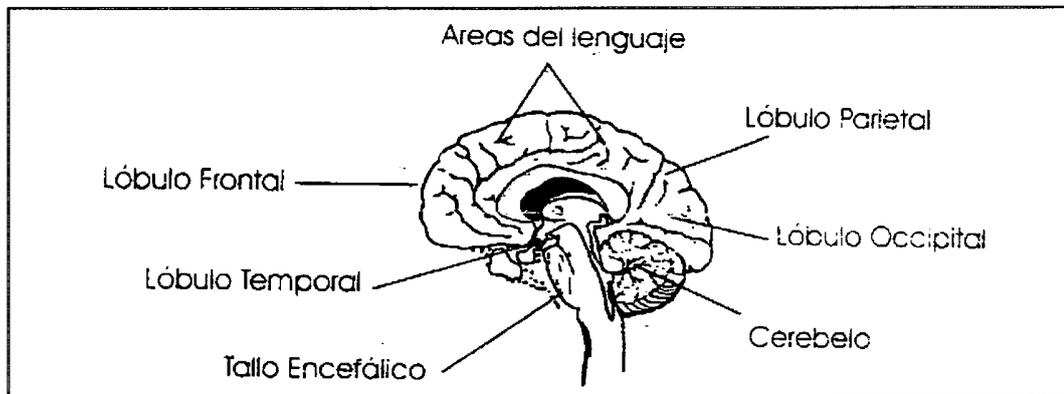


Gráfico 9. «Nosotros somos cerebro». Tomado de De Gregori (1999)

Del cerebro monádico al diádico y al triádico

En la tradición religiosa, filosófica, científica y psicológica, siempre se manejó el enfoque o paradigma monádico, reducido todo a la unidad. El cerebro era dado como *conciencia* por los religiosos, como “*res cogitans*” por Descartes, o como *inteligencia* por los psicólogos. Su evaluación principal siempre fue el Coeficiente Intelectual (CI).

En Cibernética Social, desde 1996 se empezó a usar la teoría de los dos cerebros: pensamiento lógico y pensamiento creativo, como lo planteaban Edward Bono y Alex Osborn. Desde 1980, se empezó a usar la teoría del cerebro triádico. El doctor Roger Sperry, Premio Nóbel de Medicina 1982, realizó un estudio en el cual aisló los dos hemisferios de pacientes epilépticos que no respondían a otros tratamientos, seccionando el cuerpo caloso. Con los hemisferios separados, se puso a investigar cuáles operaciones mentales eran predominantes (no exclusivas) en cada uno. Los resultados dieron la clasificación de dos hemisferios: cerebro izquierdo y cerebro derecho.

A la Teoría Tricerebral se llegó combinando los datos de Sperry con aquellos que defienden una estructura triádica del cerebro, como los de Mauro Torres, de Columbia; Wilson Sanvito, de Brasil; Paul Maclean, de EEUU; Alexander Luria, de Rusia; John Eccles, de Inglaterra; Henri Laborit y Edgar Morin, de Francia. Por el enfoque triádico podemos agrupar las funciones mentales en tres bloques.

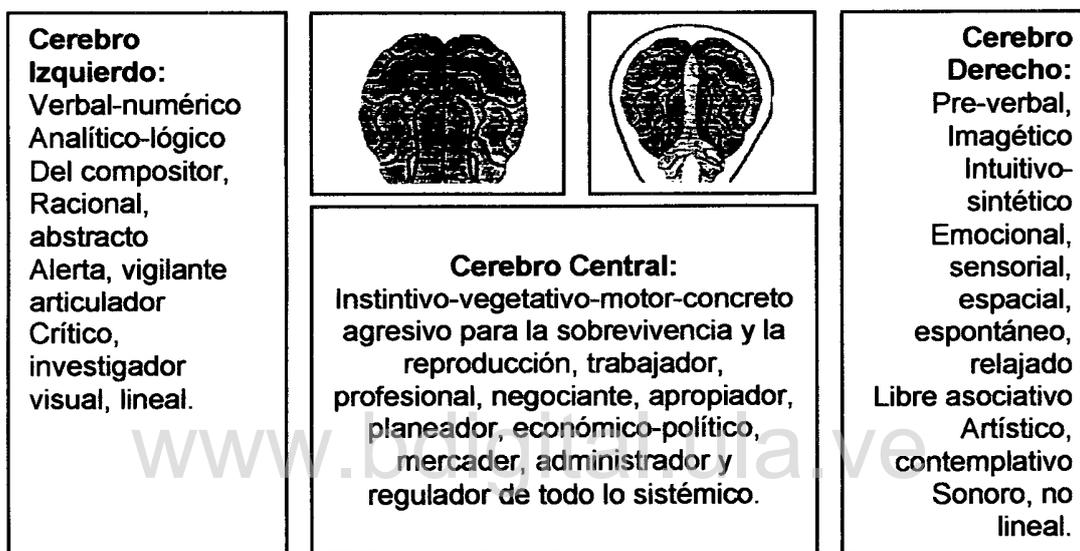


Gráfico 10. Teoría tricerebral. Tomado de De Gregori (1999)

***Midiendo el potencial mental: Revelador
 del Coeficiente Mental Triádico (RCMT)***

El Coeficiente Intelectual (CI) es el que mide en una escala de 100 el potencial mental; sin embargo, el CI pretende medir todo el potencial cerebral como si fuera un bloque único de funciones mentales intelectuales (visión monádica). Ahora se sabe que el potencial mental tiene, por lo menos, tres partes que funcionan de manera integrada, sinérgica, aunque la contribución de cada una de ellas sea diferente, dependiendo de su

acondicionamiento biológico, de su educación familiar-escolar y del medio ambiente educativo y social que experimente el individuo.

Para medir el Potencial Mental Triádico, se realiza un test que contiene una serie de ítems adecuados a cada edad. Estos ítems se elaboran tomando en cuenta las operaciones mentales realizadas por las tres partes del cerebro. Así, por ejemplo, en el test de adultos encontramos los siguientes ítems:

- Sabe hablar frente a un grupo de personas; Domina las palabras con fluidez y corrección. ■
- Cuando habla gesticula, mueve el cuerpo, mira a todas las personas. ▲
- Al comprar o vender le va bien, tiene ventajas, gana dinero. ●

Luego se suman todos los rectángulos, que corresponden al cerebro izquierdo, todos los triángulos, que corresponden al cerebro central y, finalmente, todos los círculos que corresponden al cerebro derecho.

Cada test posee una escala:

mínimo	medio	máximo
9	28-	45

- El promedio ubicado entre 28-35 puntos, significa: bueno, normal.
- El más bajo, 28, significa: débil, subdesarrollado, siendo 9 el nivel mínimo.
- Y, por encima de 35, es: fuerte, excelente, siendo el máximo 45 puntos (genio).

Ahora bien, si se obtuviese mayoría de ▲, que corresponden a la parte central del cerebro, entonces se dice que la persona es práctica, organizada, con éxito en el trabajo, en los negocios; es un líder en acción. Si el ▲ tiene el puntaje más bajo de los tres, entonces la lucha por la sobrevivencia, la vida práctica, no es su campo preferido.

Si su puntaje más alto fuese el ● , que le corresponde al cerebro derecho, se dice que la persona es sensible, afectuosa, creativa, soñadora.

Si el puntaje más alto estuviese en el ■ , que le corresponde al cerebro izquierdo, se dice que la persona es un pensador, intelectual.

Lo mejor de los cerebros se expresa en:

- Central: campeón, millonario, revolucionario, estadista, poderoso, gigante.
- Derecho: santo, místico, profeta, genio del arte, sublime, refinado, divino.
- Izquierdo: sabio, filósofo, pensador, científico.

Lo peor se expresa en:

- Central: fracasado, pobre, inútil, perezoso, apático, vegetal, animal, alienado.
- Derecho: insensible, como un poste, psicópata, rudo, primitivo, dinosaurio, sin emociones.
- Izquierdo: ignorante, imbécil, idiota, analfabeta.

Cuando se trabaja con un grupo, se suman los puntajes y se dividen entre el número de representantes, lo que nos da el promedio mental del grupo y orienta sobre el grado de exigencia proximal, de avance, de expansión o de productividad/desempeño de cada cerebro.

Sin embargo, para saber si el cerebro va bien o no, hay que someter los datos a un diagnóstico: la Ley de Proporcionalidad: no puede haber más de 7 puntos de diferencia entre los lados, ni menos de 2. Si dos lados resultaran con lados iguales, o con 1 punto apenas de diferencia, se anulan, causando indecisión. En caso de que se dieran más de 7 puntos de diferencia, se producirá una desproporcionalidad, lo que significa que el más alto anula al menor.

Después de descubrir cómo funcionan los tres cerebros, cada persona y cada grupo puede invertir tiempo, esfuerzo y dinero para lograr más proporcionalidad, para diferenciar lados iguales y para mejorar siempre más

el potencial. Después de la interpretación y diagnóstico, cada persona o cada grupo, mirando hacia el futuro, sus deseos, aspiraciones, puede intervenir con nuevas salidas y entradas.

Cerebro Izquierdo Analítico-Racional	Cerebro Central Operativo-Factual	Cerebro Derecho Emocional-Intuitivo
1. Conocer más mi cabeza.	Ser competitivo, luchador, tener ganas y ambiciones en la lucha por la sobrevivencia.	Ser vivo, estar alerta, ser malicioso.
2. Hablar mejor y correctamente	Cuidar el cuerpo, hacer gimnasia, caminar.	Tener el cuerpo suelto como en danza y teatro.
3. Leer todo y escribir más.	Disciplinar la alimentación, vestuario, el sueño, limitar el consumo.	Andar alegre y crear alegría en el ambiente
4. Utilizar más los números con fechas, direcciones, dinero.	Ser cumplido con los horarios, con los compromisos.	Aprender a respirar por el diafragma y hacerlo muchas veces al día
5. Aprender a clasificar, ordenar las cosas, las informaciones.	Tener amor al trabajo, al estudio, hacerlo con gusto.	Mejorar los sentidos: el ver, oler, el oír, el tacto, el gusto.
6. Tener y saber usar una agenda con notas, teléfonos y direcciones.	Saber más sobre el dinero, precios, ahorro, inflación, impuestos, sueldos.	Preguntarse y darse permiso antes de hacer algo: auto-autorizarse.
7. Ser rápido al usar el orden alfabético en el diccionario y guía telefónica.	Aprender a tomar iniciativas, a decidir, a asumir riesgos.	Frente a cada problema practicar siempre la <i>lluvia de ideas</i> .
8. Desdoblar lo que dice cada uno desde los tres grupos.	Aprender a comprar y a vender, hacer pequeños negocios.	Tratar de adivinar lo que podrá pensar mañana, en 5 años, en 50.
9. Ver las cosas como son, sin querer que sean como nos gustaría	Pensar en una carrera, prepararse	Dedicarse a hacer y cultivar amigos y amigas, demostrar afecto y cariño.
10. En las discusiones, hacerlo con argumentos y no con emociones.	Ser pulcro, cuidar de los dientes, del baño, del sueño y de la ropa.	Verse siempre como ganador.
11. Tener siempre un listado de libros que desee leer.	Ser más duro, combativo, resistir el cansancio, el dolor físico, el hambre.	Observar e interpretar los ambientes, gestos y colores usados por las personas.
12. Leer y escuchar noticias.	Dedicarse a ser líder, organizar cosas y personas para el estudio, los paseos las tareas	Querer a los animales, las plantas, la tierra y cuidarlos con cariño.
13. Aprender a hablar cada vez mejor en todos los ambientes.	Cuidarse en la calle, en el tránsito, evitar personas y lugares peligrosos.	Dedicarse a algún tipo de espiritualidad o forma de oración.
14. Descubrir, comprender y criticar los problemas nacionales.	Relacionarse con los vecinos, participar en algún grupo.	Cuidar de la belleza, el gusto y elegancia personal y del ambiente
15. Manejar, computadoras, Internet, calculadoras, fax.	Establecer qué bienes se desean, establecer límites, para no esclavizar la vida al consumo.	Innovar ambientes y rutinas de vida para no estancarse.
16. Conocer los derechos y deberes de la casa, la escuela y la sociedad	Andar en todo. El dónde, el cuándo, el quién, el cómo, el costo y el resultado buscado.	Desarrollar buenos modales, buen trato con las personas. Ser amable.
17. Descubrir métodos, siempre mejores, de aprendizaje.	Contar las ganancias por los tres cerebros: Dinero (central), conocimiento (izquierdo), placer (derecho)	Dedicarse a un deporte, a ser artista y ser cada vez mejor en eso.

Gráfico 11. Metas para mejorar el tricerebral. Tomado de De Gregori (1999)

¿Qué otros nombres les han dado a los Tres Cerebros?

Por lo general, cuando se estudia algo en particular, se tienen dos o más orígenes, lenguajes que lo definen. En el caso de los tres cerebros, también ocurre lo mismo:

- Uno, que es el más antiguo, tiene origen y lenguaje religiosos: las religiones, la Biblia, las leyendas, los mitos.
- Otro, menos antiguo, es el laico o civil: la ciencia, la investigación y las universidades.
- Y el tercero, el pueblo que, por su lado, también se las inventa con su sabiduría popular, sus proverbios.

Las religiones, por su tradición de dividir el mundo en bueno y malo, aplican el mismo maniqueísmo a la mente. El cerebro derecho, con su capacidad de creer, de amar, de hacer el bien, sería el ángel, el espíritu, el alma; el cerebro izquierdo, racional, crítico de la Biblia, de la autoridad religiosa y librepensador, junto con el cerebro central, erótico y violento, sería el demonio, el instinto rebelde y feroz, pecador.

Los chinos caracterizaban todos los fenómenos en dos categorías: Yin y Yang. Al usar solamente dos lados, consideran el tercero como distribuido entre ambos. Lo que corresponde al Yang, sería la parte central sumada al cerebro izquierdo. Lo que corresponde al Yin, sería el cerebro central más el cerebro derecho. (Watts, 1961; Chopra, 1994). El Tao o el Tai-chi, sería el camino al medio o a la proporcionalidad, lo que se podría ver como el tercer eje.

En psicología, Freud denominó a los tres procesos mentales: *id*, *ego* y *superego*. El *ello*, el yo y el superyo. El *ello* corresponde a la parte central, reptílica, instintiva, a la naturaleza animal primitiva, violenta, inconsciente, amoral. El *ego* corresponde al cerebro derecho, a las aspiraciones, los sentimientos, la emoción, el subconsciente que quiere ser moral. El *superego*

es el cerebro izquierdo, analítico, verbal, interpretador y censor, semiconsciente. Moralista y legalista.

Otra denominación, que vale la pena citar, es la de los dos procesos mentales de Carl Jung (1972): el cerebro izquierdo como *ánimus*, el cerebro derecho como *ánima*. Él podía llamar al cerebro central *animal* o *bestial*. Hay quienes dividen los dos hemisferios en parte anterior y posterior o superior e inferior, quedándose, así, con la idea de que son cuatro cerebros, usando el dos y no el tres como principio estructurante, lo cual es inadecuado frente a lo que se conoce.

En psicología del aprendizaje, el suizo Jean Piaget progresó en gran medida al aplicar la teoría de la educación a los procesos mentales, denominándoles como:

- Pensamiento concreto operacional (del cerebro central), porque actúa solamente sobre lo que ve y toca, y que predomina de 0 a 3 años.
- Pensamiento imaginativo-creativo (del cerebro derecho), por la imaginación y cuentos de hadas, y que predomina de 4 a 7 años.
- Pensamiento lógico-abstracto-matemático (del cerebro izquierdo), porque hace la manipulación simbólico-virtual de la realidad concreta, que se desarrolla de los 8 años en adelante.

En la práctica se nota que el Constructivismo, en sus diversas vertientes, se dedica exageradamente al cerebro izquierdo lógico, teórico, sin dedicación suficiente al cerebro derecho y central. O cae en una educación lineal, como si se tuvieran años para desarrollar cada cerebro por separado. El cerebro tiene desarrollo simultáneo en los tres procesos, aunque con predominio rotativo de uno de ellos, según la edad y las situaciones.

La Educación Holística con Visión Tricerebral

Cada uno de los lados del cerebro tiene un desarrollo que puede ser representado en cuatro niveles que corresponden a una especie de currículo de desarrollo de cada lado del cerebro, desde el nacimiento hasta la muerte. Según W. de Gregori (1999), se trata de un currículo de “antropogogía¹” para replantear la pedagogía y la educación que, en definitiva, necesitan otro nombre: Capacitación para el juego triádico.

De acuerdo con este planteamiento, existen cuatro niveles de evolución:

4	Epistemología	Administración	Estética, Mística
3	Investigación	Planeamiento	Percepción alfa
2	Clasificación	Profesión	Creatividad
1	Lengua y números	Sobrevivencia, Reproducción	Afectividad

Las operaciones, habilidades y facultades mentales son muchas, pero es importante empezar por ensamblar las tres operaciones mínimas:

1. Pensar
2. Imaginar
3. Concretar.

Estas tres operaciones se conocen como “CCT mínimo”, porque forman un Ciclo, que gira constantemente, un espiral Cibernético, porque informa de la situación del sistema focalizado, y de Transformación, porque el ciclo cibernético busca regular y direccionar la marcha evolutiva en que se mueve el mundo.

Para aplicar esta teoría en la Escuela, sólo hay que seguir tres etapas básicas en el desarrollo de las experiencias de enseñanza y aprendizaje que

¹ Antropogogía: Programa de educación permanente, basado en los tres cerebros y sus cuatro niveles. (Con la intención de sustituir la palabra pedagogía). W. De Gregori, 1999.

deseen aplicarse dentro y fuera del aula, en donde se transforma el proceso en un verdadero equipo de enseñanza-aprendizaje, donde todos enseñan y todos aprenden, aunque en proporciones distintas.

Cerebro Izquierdo	Roles	Información: Cuestionar, explicar, preguntar, aprender, saber en la teoría.
Cerebro Derecho		Futurización: Intuir problemas, necesidades y aspiraciones futuras respecto del tema estudiado, prever acciones.
Cerebro Central		Proyectos: Elegir actividades, hacer, aprender en la práctica, darle feedback, mejorar.

Gráfico 12. Roles de los cerebros. Tomado de De Gregori (1999)

En el aula, cuando se debaten los temas, se entra en la disputa sin saber el porqué. Es la lucha del poder, llamada "Juego Triádico". Se trata del desempeño de roles de liderazgo. En la clase, el maestro desempeña diversos roles. Al igual que el director de cualquier organización escolar que desee que su escuela se comporte como un verdadero sistema.

Así, por ejemplo, encontramos:

- El rol del que controla los minutos para cada etapa, es el cronometrista.
- El rol de preparar el salón, de crear ambientación, se llama recepcionista.
- El rol que comanda y ejecuta la información se llama expositor, instructor, explicador, facilitador.
- El rol que orienta la futurización, la prospectiva, es el del futurólogo.
- El rol de recoger las propuestas de actividades prácticas o proyectos es el de secretario propositor.

- El rol de hacer evaluación para buscar en qué mejorar a la clase y a cada integrante del equipo de aprendizaje, es el del feedbacker.
- El rol del que conduce y mueve el aula y controla los procesos en sus diferentes etapas y comanda otros roles, es el coordinador.

En este proceso, conocido como “upaya”, tomando la filosofía del Zen, se busca que el alumno construya su propio conocimiento, haciéndose responsable del mismo. En un principio, el docente actúa como facilitador, orientador de casi todos los procesos, pero a medida que avanzan los mismos, éste debe permitir que el alumno lo haga por sí solo. Democratizando, así, el aula. Este proceso se va dando a medida que el estudiante crece en el uso de los liderazgos, de la organización de la información, en forma sistémica triádica. Mientras transcurre el tiempo, los roles del alumno se incrementan.

El salón de clases es un campo de juegos triádicos que varían a menudo. Es allí donde el docente debe orientar al grupo, sugiriendo técnicas de negociación, normas, acuerdos, educando para la democracia y para la convivencia triádica pacífica.

Cerebro	Liderazgos	Recepción
Cerebro Izquierdo	Cronometrista Recepcionista Expositor	Tema-objetivo Hipótesis, conceptos Información Técnica grupal Procesamiento Diagnóstico Conclusiones relatorio
Cerebro Derecho	Futurólogo creativo	Futurización Creatividad Priorización de alternativas
Cerebro Central	Secretario Propositor Feedbacker	Proyectos Enmiendas de redacción Votación Feedback y mejoramientos

Gráfico 13. El cerebro y el liderazgo. Tomado de De Gregori (1999)

Ciclo Cibernético de Transformación de los Sistemas (CCT)

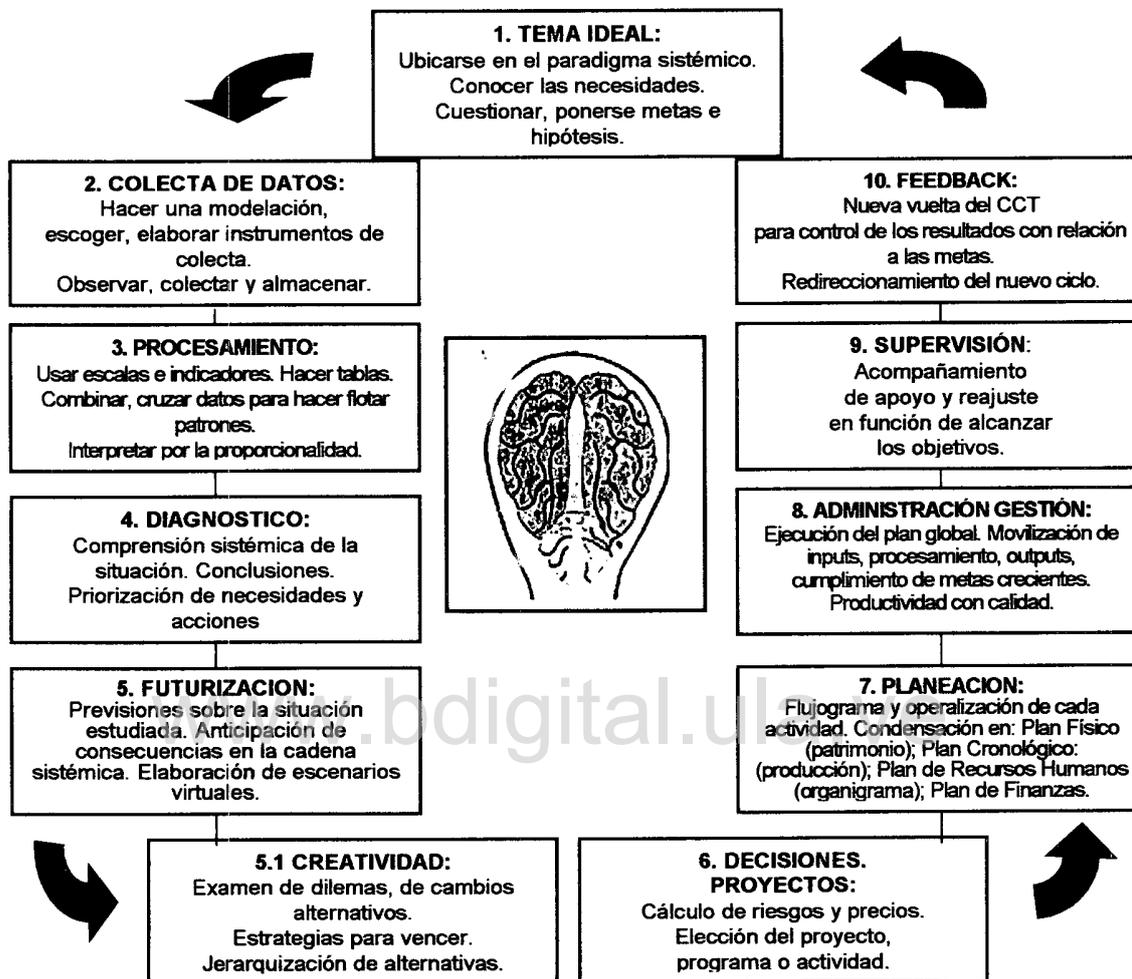


Gráfico 14. Ciclo Cibernético de Transformación de los Sistemas. Tomado de De Gregori (1999)

El gráfico del Ciclo Cibernético de Transformación indica que cada una de las operaciones ahí propuestas se encuentran encadenadas las unas con las otras. La integración complementaria de los tres procesos en un ciclo tiene las características del holograma. Cada parte tiene el todo y el todo es más que la suma de las partes, lo cual quiere decir que cada operación del

Ciclo Cibernético de Transformación puede ser tomada como eje de todas las demás.

La operalización del proceso descrito anteriormente, es explicada por la Cibernética Social que nos propone cuadros referenciales que poseen un conjunto de conceptos que sirven para condensar, ordenar o clasificar hechos o informaciones para cualquier operación mental:

Espacio del juego triádico	dónde
Cronología del juego triádico	cuándo
Personajes del juego triádico	quiénes y jerarquía
Procedimientos del juego triádico	por qué, cómo, qué, con qué, para qué.

Gráfico 15. Referencial de los cuatro factores operacionales. Tomado de De Gregori (1999)

www.bdigital.ula.ve

En los siguientes gráficos se resume cómo realizar una adecuada evaluación de la Educación Holística con Visión Tricerebral:

CCT Dinámicas	Potencial	Noónica	Individual	Agendonomica	Grupal	Universal
INFORMACIÓN: Cuestionar, explicar; preguntar, aprender. Saber en la teoría.						
CREATIVIDAD: Mostrar problemas; inventar soluciones; armonizar, disfrutar.						
PROYECTOS: Elegir actividades, hacer; Aprender en la práctica; Darle feedback, mejorar.						

Gráfico 16. Dinámicas del CCT. Tomado de De Gregori (1999)

14 SUBSISTEMAS	IMPULSO/ATRACCIONES Necesidades	SATISFACTORES EN 4 NIVELES	PRESTUARIAS INSTITUCIONES
SO1 PARENTESCO	Sexualidad, procreación, familia	Matrimonio, vivienda, parientes, comunidad.	Institutos de bienestar familiar, constructoras.
SO2 SALUD	Sobrevivir, salubridad, higiene	Servicio de salud, artículos de salud. Centros de salud.	Ministerio de Salud. Facultades Biomédicas.
SO3 MANUTENCIÓN	Restaurar energías, mantenerse. Alcanzar bienestar	Alimento, bebida, vestuario, cocina.	Ministerio de Industria y Comercio. Centros de abastecimiento.
SO4 LEALTAD	Vínculos. Unión, amor. Solidaridad, asociación	Amigos, asociaciones, clubes, sociedades	Departamento de Cooperativas. Departamento de Sindicatos.
SO5 RECREACIÓN	Alegría, descanso. Disfrute. Felicidad.	Vacaciones. Fiestas, parques, deportes.	Ministerio de Estado para la Cultura.
SO6 TRANSPORTE	Información, comunicación, movilidad	Idiomas, imprenta, correo, transporte. Informática.	Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
SO7 PEDAGÓGICO	Aprendizaje, capacitación, reciclaje.	Escuelas, laboratorios, bibliotecas, libros.	Ministerio de Educación y Deportes.
SO8 PATRIMONIAL	Posesión, trueque y uso de satisfactores.	Suelo, moneda, ahorro, financiamiento, seguridad social.	Ministerio de Hacienda, cajas de ahorro y bancos
SO9 PRODUCCIÓN	Obtención, creación y adaptación de satisfactores	Empresas, fábricas, fincas, minas, equipos, trabajo.	Ministerio de Energía y Minas, Agricultura, Industria.
SO10 RELIGIOSO	Unión cósmica, eternidad, fe, esperanza.	Religiones, rituales, libertad espiritual.	Conferencia Episcopal, Consejo de Iglesias.
SO11 SEGURIDAD	Protección, seguridad. Paz, Combatividad.	Armas, fuerzas armadas, policía, cárceles.	Ministerio de Defensa
SO12 POLÍTICO-ADMINISTRATIVO	Poder. Organización del juego triádico. Libertad.	Organización comunitaria. Partidos. Servicio público.	Ministerio de Relaciones Exteriores.
SO13 JURÍDICO	Normas, regulación del juego. Proporcionalidad.	Código Legal y moral. Servicios Jurídicos.	Tribunales. Ministerio de Justicia. Tribunal Supremo.
SO14 PROCEDENCIA	Maximocracia. Identidad. Prestigio. Honra.	Cursos, premios, títulos, diplomas, documentos.	Comité de Canonización, premios de mérito, Nóbel

Gráfico 17. Referencial de los 14 subsistemas. Adaptado de A.R. Müller

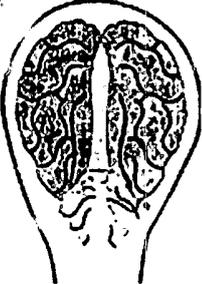
	5. Dinámica Universal: trascendencia, espiritualidad. Arte. Elevación del ser.
	4. Dinámica de Grupo: Organización Triádica de la Convivencia. Poder Político, grupal.
	3. Dinámica Económica: Generación de la vida. Producción de satisfactores. Economía.
	2. Dinámica Individual: Mente y persona. Desarrollo de la masculinidad y de la feminidad.
	1. Dinámica Potencial: Energía y Naturaleza. Genética. Ecología, ambiente. Recursos.

Gráfico 18. Dinámicas CCT. Tomado de De Gregori (1999)

www.bdigital.ula.ve

Referencial de las Dinámicas

“Dinámicas” son áreas, esferas, círculos de la vida, coexistentes y mutuamente interferidos, como los círculos que se crean cuando se lanza una piedra a una laguna, y otra, y otra; figura que es una metáfora del holograma. Las esferas dinámicas son infinitas, pero las básicas (que se pueden subdividir) son:

- **Dinámica de Potencialidades:** la energía cuántica, el átomo, los recursos naturales, fuerza.
- **Dinámica Noónica:** sistema nervioso, 3 cerebros. El Ciclo Cibernético de Transformación.
- **Dinámica Individual:** autoconducción y desempeño de una persona por los ciclos de su vida.
- **Dinámica Agendonómica:** conjunto de agendas prestantes/usuarios, producción, economía.

- **Dinámica de Grupo:** organización en tres subgrupos para la disputa de poder o control de los satisfactores de las necesidades.
- **Dinámica Universal:** lo que trasciende el ser humano, el planeta; lo infinito, eterno, superior.

Referencial CCT	ESPACIO Local, medios Recepcionista	CRONOLOGÍA Horario Cronometrista	PERSONAJES Ejecutor Exigidor	PROCEDIMIENTO Qué, cómo, costo, resultado esperado. Feedbacker
Recepción Tema, objetivo Justificación Hipótesis Conceptos Información Técnica grupal Procedimiento Diagnósticos Conclusiones Relatorio				
FUTURIZACIÓN CREATIVIDAD Alternativas				
PROYECTOS: Flujograma Operacionalización Supervisión Control Feedback				

Gráfico 19. Referenciales CCT (I). Tomado de De Gregori (1999)

	ESPACIO	CRONOLOGÍA	PERSONAJES	PROCEDIMIENTOS
INFORMACIÓN Explicar Aprender Saber				
CREATIVIDAD Emocionalizar Armonizar Disfrutar				
PROYECTOS Practicar Hacer Administrar				

Gráfico 20. Referenciales CCT (II). Tomado de De Gregori (1999)

01	ESPACIO: (Dónde). Naturaleza, atmósfera, metecronología, países, comunidades, instalaciones, equipamiento, herramientas.
02	CRONOLOGÍA: (Cuándo). Día, noche, estaciones. Pasado, presente, futuro. Ritmos de movimientos. Ciclos, etapas, duración.
03	PERSONAJES: Agentes: quién, con quién, para quién. Presentes, usuarios, intercambio, relaciones. Niveles, jerarquía, juegos triádicos, mercado.
04	PROCEDIMIENTOS: 4.1 Agendas: qué agendas, ocupación, profesión. 4.2 Símbolos: a través de qué representación. 4.3 Tecnología: metodología, tradiciones, hábitos (cómo) 4.4 Valores financieros: informacionales, morales (con qué) 4.5 Principios: creencias, paradigmas (por qué, para quién) 4.6 Resultados: (ganar/perder). Control, feedback (y qué)

Gráfico 21. Explicación Referenciales CCT. Tomado de De Gregori (1999)

Los cuatro niveles de evolución tricerebral como elemento de eficacia

1. Los tres cerebros, tres grupos de comportamiento

En toda relación de grupo, siempre existe una persona que manda, alguien que dirige, que es el líder, que conduce, alguien que aconseja a los

demás; es lo que se llama subgrupo regente o subgrupo oficial. También puede apreciarse que hay alguien que está en contra. Alguien que critica, niega, cuestiona; este es el grupo divergente o subgrupo anti-oficial, es el subgrupo que le hace oposición al primero. Por otro lado, hay un grupo que no está ni a favor ni en contra. Es el subgrupo que llamamos subgrupo oscilante, disponible. Oscilante, porque hay momentos en que tiende a ser del subgrupo oficial y otros en que se orienta hacia el subgrupo anti-oficial.

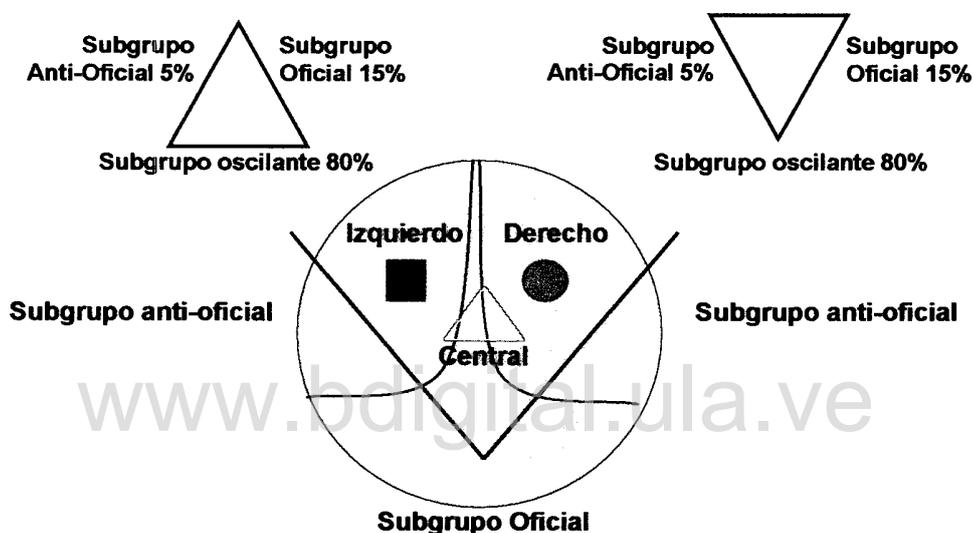


Gráfico 22. Los Juegos Grupales y el Cerebro. Tomado de De Gregori (1999)

En cualquier subgrupo, los individuos se comportan de acuerdo con uno de los tres grupos mencionados. Con el tiempo, pueden ir rotando por los tres subgrupos de un mismo equipo. Se trata, entonces, de rehuir a los extremos de igualación y de desigualación, aceptando límites dentro del proporcionalismo, al organizar las jerarquías en los cuatro niveles:

- ^
4. **Nivel del Comando:** Mentalización, decisión, inspiración.
 3. **Nivel de Asesoría:** Información, optimización, visión sistémica.
 2. **Nivel de Animación:** Transmisión, mandos medios, creatividad.
 1. **Nivel de Ejecución:** Educación, capacitación, entusiasmo.



Gráfico 23. Niveles jerárquicos. Tomado de De Gregori (1999)

Los tres subgrupos se disputan entre sí por el poder sobre los medios de sobrevivencia y reproducción. En esta disputa pueden tener un comportamiento positivo cuando toman en cuenta a los demás subgrupos para alcanzar una decisión proporcional de derechos y deberes, de satisfacciones, de resultados. Y un comportamiento negativo cuando no se preocupan por la decisión proporcional y quieren el máximo para sí, quedando el mínimo para todos.

Al hablar de proporcionalismo, se dice que es un concepto indispensable cuando se trabaja con la idea de los tres cerebros. Se refiere a la pluralidad. La vida es un juego cuyos resultados son determinados por la selección natural. Es un escape de la igualdad absoluta (del comunismo) y la criminosa desigualdad absoluta (del neoliberalismo). La percepción de la proporcionalidad es algo innato, natural en los tres cerebros:

- a) Para el Cerebro Derecho: es dada por el sentimiento intuitivo-místico de ética, de moral, de justicia, de humanismo, de armonía, de belleza.
- b) Para el Cerebro Izquierdo: se representa en tres momentos utilizando la campana de Gauss, dividiendo en dos el segmento menor o el mayor.
- c) El Cerebro Central: busca la proporcionalidad por un esfuerzo organizativo de imponer instituciones reguladoras y preservar el

estado de derecho con sus leyes, sus legados, sus códigos penales y de justicia. Según el proporcionalismo, no hay nada fijo, todo ondula, se mueve en transformación.

El cerebro es un sistema energético, triádico, inestable, que se puede dirigir en una dirección u otra, que se va ajustando a sí mismo, al medio ambiente, a la estimulación y a las variaciones de los diferentes juegos triádicos de la vida en general, y que está permanentemente en coevolución probabilística.

Los diferentes sistemas se desarrollan en una lucha triádica por el poder, por los satisfactores de sobrevivencia y reproducción, básicamente oscilando la atropía y la entropía, reajustando las proporciones de intercambio a través del feedback.

De acuerdo con el juego triádico, los neurotransmisores actúan para restablecer el equilibrio proporcional (feedback) después de que el sistema se haya ido a un extremo o al otro. Estas tres posiciones, movimientos o tendencias se llaman *anatropía*, cuando la sensación es para más cosas, para más ganancia, para más vida, para el máximo; *entropía*, cuando la sensación es para menos, para pérdida, para la disgregación de la energía, para el mínimo; y *homeostasis* u *homeorresis*, cuando la sensación es el término medio, la armonía, el equilibrio proporcional entre los extremos. Las sensaciones y neurotransmisores más conocidos vienen en tríadas, o dos opuestos y un término intermedio: agrado, desagrado; pérdida, ganancia; anatropía, entropía.

2. Programación de los cuatro niveles tricerebrales

Nivel IV Trascendencia	Epistemología: crítica y reformulación de los tres cerebros.	Transpersonalidad: corresponsabilidad histórica por la vida, por el ecosistema, planetario. Estadista	Ludomistética: Estética y espiritualidad, transinstitucionalidad, universalización
Nivel III Madurez	Paradigma y lenguaje sistémico, intriádico, global. Búsqueda inter y transdisciplinar, monádica, diádica del conocimiento. Investigación y ciencia por el paradigma cartesiano, monádico. Pensamiento hipotético, crítico.	Emprendedor, líder, administrador, gestión específica de empresas. Mercado. Dinámica de grupo: Consultoría, asesoría, planificación, supervisión, contabilidad, documentación, gráficos, feedback. Producción, cronogramas, economía, productividad	Nivel alfa, theta, delta. Concentración, relax, meditación, parapsicología. Religiones o caminos de liberación, expansión espiritual. Percepción holística, global. Futurización, estrategia. Amor solidario. Ética, moral. Ecología. Proporcionalismo.
Nivel II Juventud	Raciocinio y comunicación por palabras opuestas, dicotómicas, información. Pensamiento repetitivo, por citas de autores. Cultura memorística. Hábitos mentales. Uso de referenciales número-verbales para clasificar, ordenar la información, la realidad, idiomas.	Búsqueda de supervivencia por negocios, además del sueldo. Competencia, pragmatismo. Idea de vencer, adaptación a la vida grupal y a la división de roles y tareas. Manoseo de instrumentos de trabajo, máquinas, trabajadores, personal.	Intuición espiritualista del infinito, del eterno del superior. Mitologías, esoterismo, magia. Noción del futuro, percepción del otro como rival o fuente de satisfactores. Necesidad de valores. Arte, espíritu lúdico, juego. Curiosidad, mercadeo. Ideal.
Nivel I Infancia	Lenguaje de los slogans, proverbios, frases de la TV. Pensamiento concreto, lenguaje popular, libre asociación, desorden mental. Monosílabos, pronunciación, sonidos, cantidad, números, capacidad sintáctica, hereditaria.	Coordinación espacio temporal de sí mismo y del ambiente, en parcelas. Reflejos triádicos de producción y supervivencia. Conexiones neuronales progresivas. Empuje triádico maximocrático y automático de la energía (vida)	Percepción del cuerpo y de las emociones. Sueños. Expresión no verbal. Imitación o aversión. Afectividad egocéntrica. Acondicionamiento hacia la endorfina (placer). Simbiosis con mamá, familia y medio. Inicio de la distinción entre los sentidos.

Gráfico 24. Los Cuatro Niveles Tricerebrales. Tomado de De Gregori (1999)

3. El currículo de la vida es el tricerebral en cuatro niveles

El currículo, la didáctica y los métodos de formación de los cuatro niveles están propuestos en uno solo que incluye proporcionalmente los tres cerebros.

La familia controla el desarrollo biológico, la agresividad, la comida, el bienestar del niño desde su nacimiento. Es el nivel I del cerebro central, acompañando al cerebro izquierdo y al cerebro derecho.

Después del nivel biológico reptílico, pasa al nivel II, que es el de la profesionalización, de la capacitación para el trabajo y del mercado.

En los niveles III y IV las técnicas de planificación y de adiestramiento son aspectos poco teorizados y poco transmisibles académicamente; se desarrollan y se aprenden con la experiencia.

La administración, en el nivel IV, se logra con un alto desarrollo del cerebro central, porque es un área profesional. Es la búsqueda de una mejor teorización y sistematización.

4. Currículo de los cuatro niveles del cerebro izquierdo

Comienza con la comunicación, por el lenguaje, que es el nivel I. En el nivel II es la organización de la información y decodificación de la misma. En el nivel III, de producción científico-lógica es el desarrollo de un pensamiento crítico e investigador propio, como autor intelectual. El nivel IV es la epistemología, el saber de las cosas, el conocimiento. Se plantean dos paradigmas básicos:

1. Paradigma Instrumento: los supuestos básicos de cualquier propuesta.
2. Paradigma Producto: las teorías, los modelos sobre el mundo físico, animal, humano, político, familiar, que se derivan y se aplican a través del discurso y se justifican por medio de la ideología o

marketing de grupo. El esfuerzo epistemológico se concentra hoy en la teoría de los paradigmas y no en muchos libros.

5. Currículo de los cuatro niveles del Cerebro Derecho

“La fe y la esperanza perecerán, sólo el amor es eterno”.

El nivel I es el de la afectividad, es la sensibilidad, el de la capacidad de atracción, de crear lazos: madre-hijos, esposo-esposa, amigo-amiga, dios-hombre...

El nivel II es el del jugador, el creativo y el artista; representa la ludicidad: la predisposición para la lúdica garantiza fuente de satisfactores. En la infancia, el niño es feliz porque aprende jugando. En el juego se disputa, se gana y se pierde. Es necesario recuperar el cerebro derecho lúdico, la capacidad de reír, de jugar, de encontrar la gracia en las cosas simples, de encontrar alegría en la simplicidad de la vida, en las cosas impredecibles, en las cosas descomplicadas.

La *creatividad* es la capacidad de dar soluciones diferentes, originales. Es el resultado de la ingeniosidad, que ha sido reconocida, recompensada a través del aprendizaje. La creatividad no se produce dentro de la cabeza de las personas, sino en la interacción entre los pensamientos y un contexto sociocultural. Es un fenómeno sistémico más que individual. Existen diversas formas de ser creativo y éstas enriquecen la vida haciéndola más interesante y plena. La creatividad es inmensa en el niño, porque él es totalmente espontáneo, no tiene el cerebro izquierdo censor todavía. Cuando esta capacidad se deja a un lado por diversas razones, es preciso valerse de algunas reglas ordenadoras del cerebro triádico para que el cerebro derecho funcione bien y libremente. Estas reglas son una antilógica para el cerebro izquierdo y el central.

6. Reglas para la lluvia de ideas o soluciones. Rol del creativo

- Auto-automatizarse a tener inspiraciones y a manifestarlas, sin autocensura. Lo absurdo, lo imposible, lo muy loco, todo vale, pues el cerebro izquierdo y el central no tienen nada que ver durante la lluvia de ideas.
- No hay censura grupal; no se vale censurar lo que digan o hagan.
- Las sugerencias se hacen con una o dos palabras. No se debe dar ningún tipo de explicaciones, porque denunciaría un cerebro izquierdo entrometido (al principio se puede hablar al mismo tiempo y poco a poco se organiza y se apuntan sugerencias).
- Se debe liberar al cerebro (lluvia de ideas locas) para provocar alegría, catarsis, para descargarse.
- Se hace el relax lúdico (desperzarse, gritar, silbar, etc.) para crear un clima alegre y juguetón.
- Se anuncia, bien operacionalizado, el problema para el cual se buscan soluciones y se da el orden para empezar la lluvia de ideas. La práctica consciente del ejercicio de la creatividad, con estas reglas, va produciendo, de una manera natural, un aumento inmenso de la capacidad de innovación y de "solucionática".

Artista: La capacidad para actuar artísticamente o para disputar lo estético no se refiere solamente a la producción de obras de arte, sino a la capacidad de tener percepciones, sentimientos y aptitudes para expresarlas a través de la palabra, el color, el sonido, la escultura, el modelaje, recortes, el vestuario, el modo de andar, el trato con las personas, entre otros.

El cultivo del nivel II del cerebro derecho es muy importante, incluso para el sentimiento de realización personal, de optimismo, de felicidad, de buen gusto, de encontrar soluciones alternativas.

El nivel III del cerebro derecho tiene que ver con la percepción extra sensorial fuera del espacio-tiempo: Este tipo de percepción va más allá de

los 5 sentidos; es, evidentemente, el nivel alfa. Tiene otras dimensiones y aplicaciones como la percepción gestáltica (percepción del conjunto y no de los detalles), y la percepción ecológica, la percepción sistémica, holística, global, la percepción de la gran unidad de las partes del planeta y de la interdependencia de ellas con el todo, dependen de la sensibilidad y del entrenamiento. Si se logra tener este tipo de percepciones, podremos apreciar mejor el futuro para orientarnos en lo esencial, que es tomar decisiones sobre nuestras necesidades futuras y disminuir la incertidumbre, las amenazas de la impresión.

El nivel IV del cerebro derecho es el de la *Estética* y la *Mística*: La estética es la capacidad de ver cualquier cosa por su lado bello, por su lado de disfrute, por su lado de gozo. La estética es percibir el universo como bello, con un nuevo modo de mirar y de usar los sentidos. La mística es percibir el universo como parte de uno mismo. Mística es percibir la afinidad, lo similar, la identidad o la hermandad.

La percepción estética y mística no es otra cosa que percibir el universo como bello y como parte de uno mismo, como idéntico a uno mismo y uno idéntico al universo en el nivel alfa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describen las técnicas y los métodos que se emplearon para la elaboración de esta investigación.

Diseño de la Investigación

Para realizar el presente trabajo se adoptó como estrategia la Investigación-acción, definida por Villalobos (2004), como un tipo de investigación auto-reflexiva conducida por docentes cuyo fin es solucionar problemas y mejorar la práctica educativa. Este tipo de investigación descriptiva, se basa en una orientación hacia el cambio de un sistema, como resultado de observaciones periódicas. Además, constituye una solución a la relación teoría y praxis. En esta forma de investigar, la abstracción teórica desempeña un papel subordinado en el desarrollo de una sabiduría práctica basada en la experiencia reflexiva de casos concretos.

Entre las ventajas que presenta la Investigación-acción se pueden apreciar las siguientes:

- Es un proceso constructivo, evolutivo y de colaboración.

- Busca construir sobre la base de lo que ya sucedió o está sucediendo.
- Asigna la responsabilidad del mejoramiento del proceso a la comunidad educativa y no a agentes externos.
- Por sus características y por su flexibilidad, este tipo de diseño investigativo se adapta muy bien al problema planteado en la investigación: Problemas en cuanto al funcionamiento de la escuela y búsqueda y propuesta de alternativas de solución.

Contexto de la Investigación: Lugar y Participantes

La investigación se realizó en dos instituciones educativas del Estado Mérida, una de dependencia pública y la otra de dependencia privada. En ambas instituciones el nivel educativo es el mismo: Educación Básica, Primera y Segunda Etapa.

En lo concerniente a la Estructura Organizativa, la Institución Privada es propiedad de una Asociación Civil y está dirigida por una directora. La Institución Pública es de dependencia Nacional y cuenta con un director y una subdirectora.

El cuerpo docente y la matrícula de estas dos dependencias difieren en cantidad, de allí que la estructura física de ambas instituciones se adapta a la cantidad de personas que albergan. La institución Privada está ubicada en la urbanización Las Tapias y la Institución Pública en la Urbanización J.J Osuna.

Población y Muestra: Participantes de la Investigación

La población de esta investigación está conformada por todas las Instituciones Educativas que posee el Estado Mérida. Y la muestra, por las dos instituciones en las que se realizaron las observaciones.

La institución Privada, funciona sólo en el turno de la mañana y está integrada por: siete (7) docentes, una (1) auxiliar, una (1) secretaria, una (1) persona encargada de la limpieza, una (1) directora y ciento nueve (109) alumnos.

La Institución Pública, por su parte, funciona en ambos turnos y está integrada por:

Personal común para ambos turnos: un director encargado, una subdirectora titular, una subdirectora encargada.

Personal del turno de la mañana: veintiséis profesores: uno de multimedia, otro del Programa Social de Alimentación Escolar, tres de primer grado, tres de segundo, cinco de tercer grado, tres de cuarto grado, dos de quinto grado, dos de educación física, dos docentes bibliotecarias, uno de Educación Religiosa, una docente de aula integrada, otro de música y un encargado del centro de ciencias.

Administrativo y Obrero: una secretaria, una portera, seis aseadoras, una asistente de biblioteca, un operador de multigrado

Personal del turno de la tarde: veintiséis profesores: uno de multimedia, uno del Programa Social de Alimentación Escolar, dos profesores de primer grado, dos de segundo, tres de cuarto grado, dos de quinto grado, cinco de sexto grado, dos docentes bibliotecarias, dos de educación física, un profesor de Educación Religiosa, una docente de aula integrada, uno de música, uno de patrulla escolar, uno de cruz roja y uno encargado del centro de ciencias.

Administrativo y Obrero: una secretaria, una portera, seis aseadoras, un jardinero, dos asistentes de biblioteca y un operador de multigrado,

- La poca interacción comunidad-escuela hace que las instituciones funcionen como esferas aisladas en donde se desliga la realidad, del proceso educativo.
- La educación que se imparte tiende a ser formalista, toma en cuenta los productos y no el proceso de la enseñanza como tal.
- Se ejercen mecanismos de represión para conseguir la disciplina de los alumnos. Así, la lectura y la escritura son mecanismos represivos.
- Problemas en los servicios ponen en peligro la salud de la Comunidad Educativa.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

El presente capítulo pretende proporcionar alternativas de acción a la Organización Escolar, con el fin de mejorar su funcionamiento, su administración y su gestión. Estas alternativas de solución son planteadas bajo el enfoque holístico-sistémico, para lo cual se seleccionaron tópicos que han arrojado ideas novedosas aplicables a la Escuela.

Para dar forma a dicha propuesta, se elaboró un manual titulado *El Liderazgo Transformacional*. En éste, en un primer momento se describen las premisas básicas que permiten a los miembros de la Organización Escolar conocer las líneas de acción que se desarrollarán; y, en segundo lugar, se proponen herramientas que facilitan la solución de los obstáculos que enfrentan los miembros de la Escuela en su quehacer diario: los docentes, la Asociación Civil y la comunidad, haciendo especial énfasis en el rol desempeñado por el Director, como líder de la organización.

ELYSMARY QUINTERO BOSETTI

El Liderazgo Transformacional

**EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR
DESDE LA VISIÓN TRICEREBRAL**

**MANUAL
PARA EL DIRECTOR**

¿POR QUÉ? Y ¿PARA QUÉ?

La propuesta que se presenta a continuación surge de la revisión y observación realizadas a algunas Instituciones Educativas de la ciudad de Mérida, en las cuales se evidenciaron problemas relativos al funcionamiento, a la administración, a la gerencia y a la calidad.

Con ella se pretende, en primer lugar, propiciar un cambio de paradigma: del *Paradigma Lineal* al *Paradigma Holístico*. En segundo lugar, ayudar al director, principal responsable de la Escuela, a detectar problemas que afectan a la organización, a clasificarlos y reconocerlos dentro de las dimensiones humana, técnico-administrativa y técnico-académica. La primera de ellas atañe a las habilidades para desarrollar las relaciones humanas y compromete la actitud del director para interactuar con otras personas, motivarlas a trabajar y lograr de ellas su participación, con el propósito de alcanzar la misión de la Organización Escolar. La segunda se refiere a la capacidad para visualizar y administrar una organización, y la tercera considera todas aquellas concepciones teóricas ligadas al quehacer académico que se lleva a cabo en la Escuela. Así mismo, se busca que el director logre concienciar a su personal sobre la existencia de dificultades y sensibilizarlos para que, juntos, busquen las posibles soluciones y emprendan la tarea de implementarlas.

Finalmente, la incorporación y aplicación de estrategias aportadas por el nuevo *Paradigma Holístico* y de temas como el *Liderazgo Transformacional* y el *Cerebro Triuno*, ayudarán al director a abrir sus perspectivas, a concebir la Escuela como un verdadero Sistema y a iniciar un verdadero cambio que, surgiendo desde adentro, propenda al mejoramiento de la calidad.

¿CÓMO?

El manual, titulado *El Liderazgo Transformacional en la Organización Escolar desde la visión tricerebral*, está estructurado de forma sencilla para que se adapte a la realidad de cada Escuela. Comienza con unas premisas que introducen el tema; luego se presentan algunos ítems acerca de las Organizaciones Inteligentes y la nueva misión del director. Enseguida, se le orienta acerca del Paradigma Holístico, y, posteriormente, se define al director y se condensan sus funciones en tres dimensiones descritas detalladamente, a través de indicadores que proporcionarán estrategias de prevención, diagnóstico y solución de problemas.

PREMISAS BÁSICAS

- Concebir a la Organización Escolar (Escuela) como un sistema (Nuevo Paradigma Holístico).
- Este sistema debe ser autopoietico.
- Vivir día a día los procesos.
- Reconocer líderes y liderazgos.
- Establecer una visión y una misión de la Escuela clara y compartida (establecer metas).
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Pensar y proponer la superación personal y profesional de todos y cada uno de los miembros de la Organización Escolar, enmarcada dentro de la sana competencia.
- Estar abiertos al cambio.
- Compartir responsabilidades y brindar la posibilidad de tomar decisiones a todos y cada uno de los miembros de la Organización Escolar.
- Ampliar la capacidad de la Escuela para resolver problemas (organizaciones que aprenden y desaprenden).
- Fomentar el desarrollo del cuerpo, la mente y el espíritu.
- Abolir la dependencia y asumir la interdependencia.
- Promover la proactividad y libertad de elegir.

**LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR
INTELIGENTE**

Es un sistema autopoietico

Trabaja en equipo

**Aplica el Liderazgo Transformacional
en todos sus niveles**

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y LA SOCIEDAD

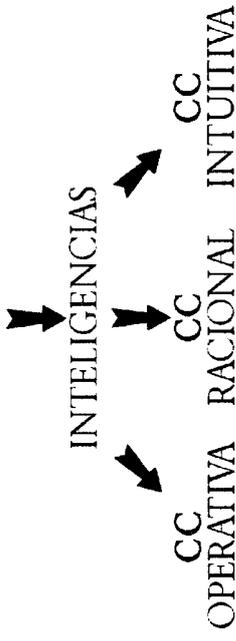
«La misión del educador debe ser la de
transmitir *sabiduría*, no *conocimientos*»

¿QUÉ HACER?

Cultivar el enseñar
cómo pensar

Romper con el modelo
cartesiano que forma
para enseñar qué pensar

Cultivar cerebro triádico



¿Cómo se transforma la Organización Escolar desde la perspectiva del Paradigma Holístico?

EN UN PROCESO DE APRENDER

¿A QUÉ?



- A aprender
- A hacer
- A vivir juntos
- A ser
- A desaprender

¿QUIÉN?



- Todos.
- En especial el Director
- por ser cabeza de grupo

¿CÓMO?



- Utilizando el liderazgo transformacional y haciendo uso consciente del cerebro.
- Con calidad humanizadora.
- Ampliando la visión con sentido holístico.
- Alimentando el contexto escolar con el aporte sistémico de ver la realidad.
- Comprendiendo la existencia de las dinámicas que impulsan el hacer.

EL DIRECTOR

EL DIRECTOR

Es la persona que ejerce la función directiva, y es quien desempeña los diferentes roles, actividades, tareas y funciones inherentes a su cargo, los cuales están regidos por principios que marcan su desenvolvimiento en las escuelas.

Tal como se ha establecido, administrativa y legalmente, el director es la máxima autoridad visible de la Organización Escolar; es el representante y cuentadante de la escuela ante los órganos competentes. (Sánchez, 1990).

En la reciente Reforma Educativa (1997) se renueva la función directiva en la búsqueda de que ésta se lleve a cabo con la mayor eficacia posible. Numerosos autores se han preocupado por mencionar las múltiples funciones que todo director debe cumplir. Quintero, en su obra *Estrategias de gestión participativa organizacional como herramienta de trabajo gerencial para el logro del liderazgo* (2003), condensa en tres dimensiones (humana, técnico-administrativa y técnico-académica) estas funciones, a fin de facilitar su comprensión.

EL DIRECTOR

EL DIRECTOR

...ES EN LAS ESCUELAS



**AUTORIDAD
VISIBLE**



REPRESENTANTE



CUENTADANTE

¿QUÉ PROPONE LA REFORMA EDUCATIVA?



MAYOR EFICACIA DE LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR



HUMANA



TÉCNICO

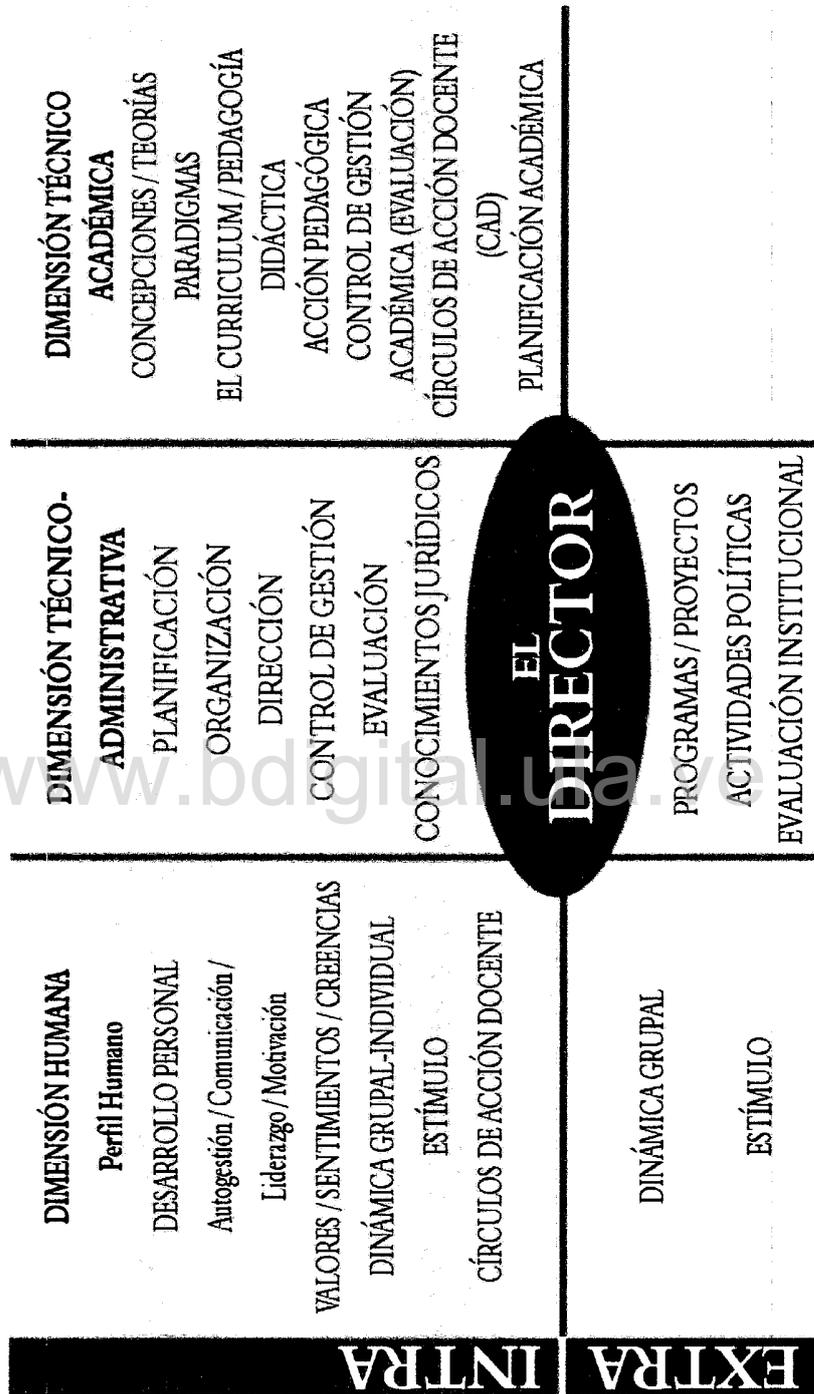


ADMINISTRATIVA

TÉCNICO

ACADÉMICA

CUADRO 1

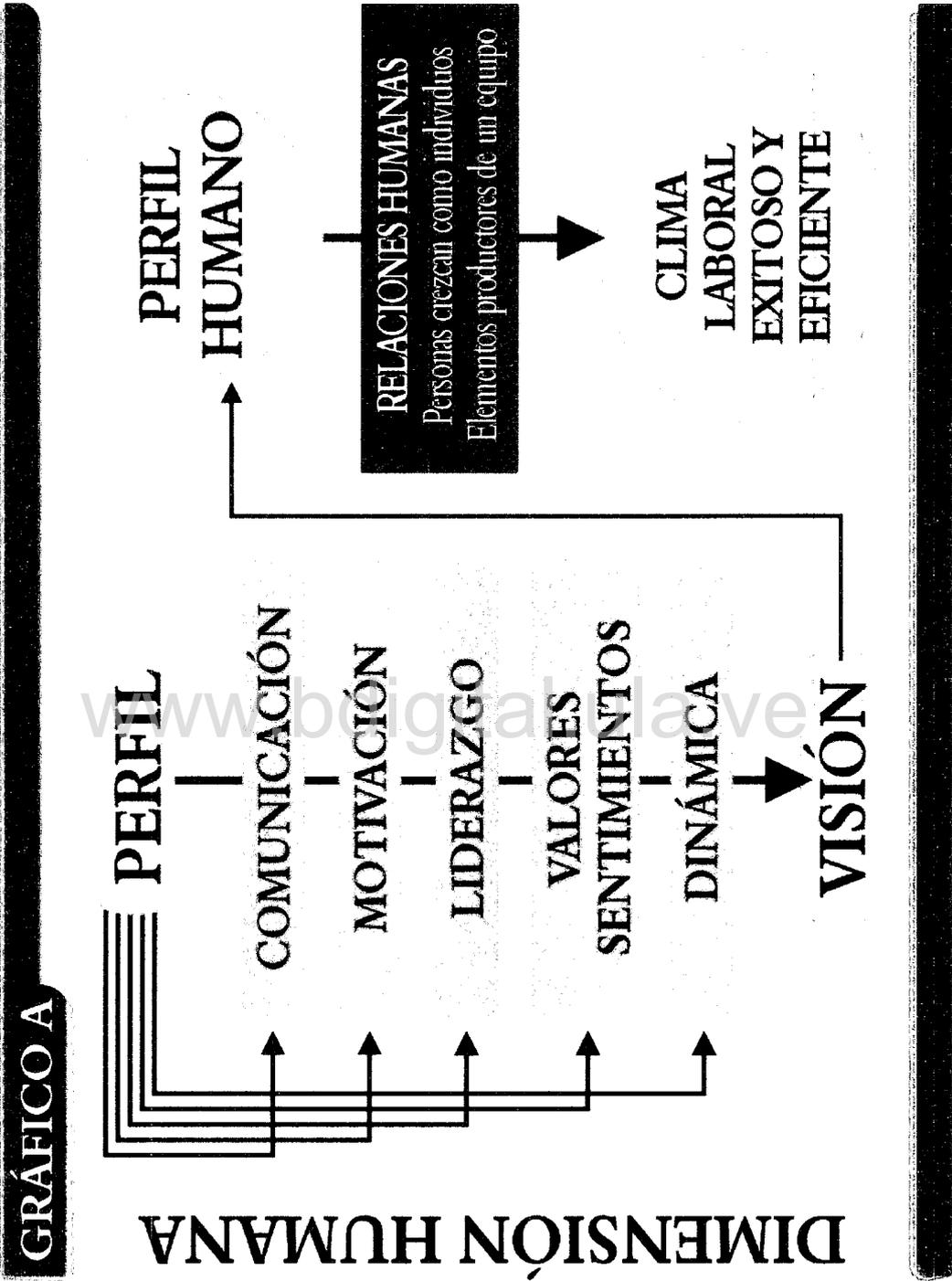


Dimensión Humana

EL PERFIL HUMANO

Se refiere a las habilidades en relaciones humanas que todo director debe poseer. Estas habilidades corresponden, entonces, a la actitud del director para motivar, trabajar y relacionarse con otras personas y lograr de ellos su participación para alcanzar la **misión** de la Organización Escolar. Esta capacidad directiva para trabajar con otros –bien sea con su personal o con grupos comunitarios– para motivarlos y entenderlos, estimula a las personas para que crezcan como individuos y como elementos productores dentro de un equipo, logrando cristalizar un clima laboral exitoso y eficiente (Quintero, 2003).

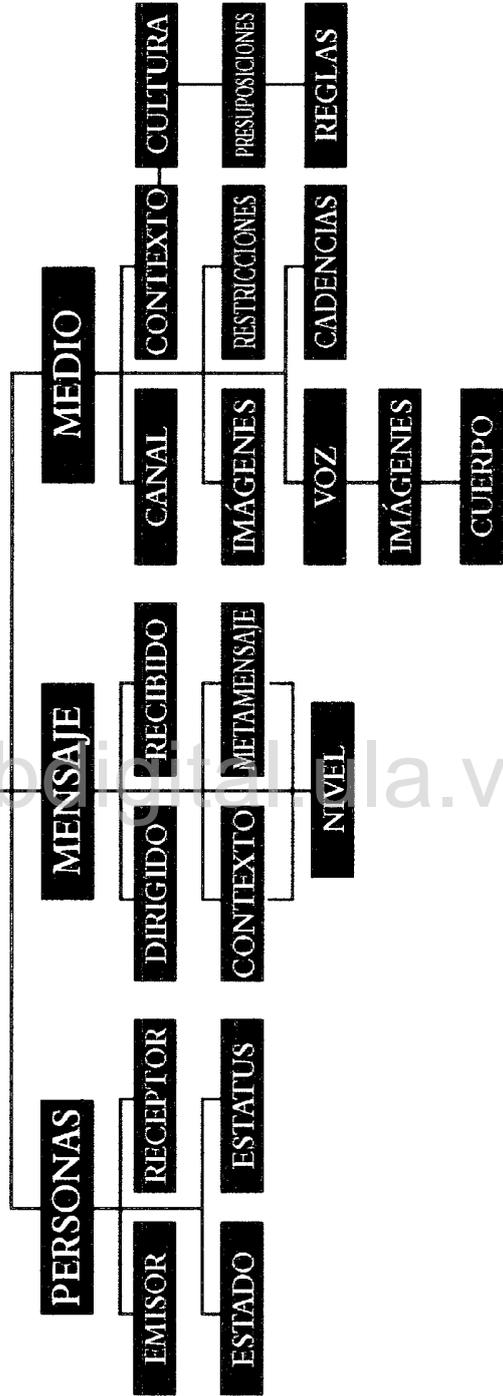
Algunos de los indicadores de dicho perfil son: Comunicación, Motivación, Liderazgo, Valores, Sentimientos, Creencias, Dinámicas Grupales, Estímulos.



La Comunicación

Para que esta relación entre personas logre su objetivo, es preciso que se dé la necesaria **comunicación**, entendida ésta como: El envío de mensajes entre personas por distintos medios. Así, pues, los elementos básicos involucrados en cualquier proceso de comunicación son: las personas, los mensajes y el medio utilizado para su envío .

COMUNICACIÓN



Tomado de Dilts (1998)

Definición de términos que componen la Comunicación

EMISOR: Quien emite el mensaje.

RECEPTOR: Quien recibe el mensaje.

ESTADO: El aspecto interno de las personas que más influye en la comunicación. Los estados internos, tanto del emisor como del receptor, influyen en el flujo de la comunicación. Dichos estados actúan a modo de filtros y desvíos para la recepción e interpretación de mensajes.

ESTATUS: La dimensión de relaciones de las personas implicadas en una comunicación tiene mucho que ver con sus funciones y su estatus.

MENSAJE: Al considerar al mensaje como elemento de comunicación se impone una distinción del mensaje dirigido y el mensaje recibido. El significado del mensaje es para el receptor lo que realmente recibe del mismo, con independencia de la intención del emisor.

CONTENIDO: Se relaciona con el aspecto puramente verbal de la comunicación.

METAMENSAJES: Lo hacen con la parte no verbal de la misma.

MEDIO: Todo mensaje precisa de un medio a través del cual ser enviado: Las organizaciones del medio.

CANAL DE COMUNICACIÓN: Se refiere a las diversas modalidades sensoriales por las que un mensaje puede ser representado.

CONTEXTO Y MARCO CULTURAL: Se refiere a los tipos de presunciones e inferencias que serán utilizadas para conferir significado a la comunicación.

La Metacomunicación

Toda la anterior información cobra relevancia, puesto que le permite al director acceder al aprendizaje de la **metacomunicación**, que es *la comunicación sobre la comunicación*.

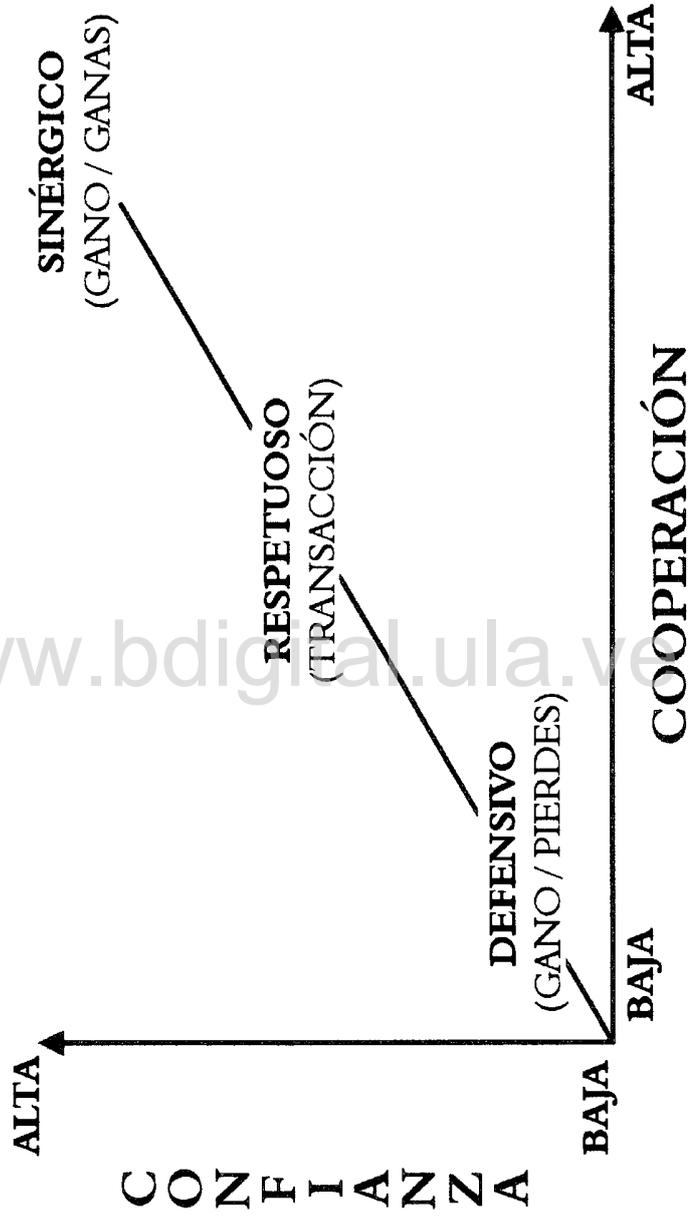
Según Covey (1993), el director debe:

1. *Procurar primero comprender*: Esto propone un cambio de paradigma. Lo típico es que se procure primero ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender sino de contestar. Se debe practicar la escucha empática: escuchar con la intención de comprender. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en que se comprenda profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente. En la escucha empática se escucha con los oídos, pero también con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados, la conducta.
2. *Diagnosticar antes de prescribir*: Un oyente empático que posee la capacidad de discernir puede interpretar con rapidez lo que sucede a un nivel profundo, y sabe mostrar tal aceptación, tal comprensión, hasta llegar a la raíz de un problema.

La Metacomunicación (CONTINUACIÓN)

3. *Comprender y percibir:* Al aprender a escuchar profundamente a las personas, se descubren diferencias enormes en la percepción. Comprender nos lleva a entender y percibir nos lleva a captar.
4. *Procurar ser comprendido:* Primero se debe procurar comprender y luego ser comprendido. Cuando se exponen las ideas con claridad, concretamente, gráficamente y, lo que es más importante, en su contexto, se aumenta la credibilidad de las propuestas que se presenten.
5. *Comunicarse sinérgicamente:* La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. La sinergia significa que el todo es más que la suma de las partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre la fuerza. Cuando se comunica con sinergia, se abre el corazón, la mente y las expresiones a nuevas posibilidades, nuevas opciones. Se empieza con la creencia de que las partes implicadas obtendrán más comprensión, y de que el estímulo de este aprendizaje y esa penetración recíproca creará, a su vez, un impulso hacia una mayor comprensión, aprendizaje y desarrollo. Se necesita una seguridad, una apertura y un espíritu de apertura enormes.

Niveles de Comunicación



Tomado de Covey (1993)

Comunicación y Confianza

En el anterior gráfico se ilustra la estrechez existente entre los niveles de comunicación y la confianza. El nivel inferior de la comunicación en las situaciones de baja confianza se caracteriza por una actitud defensiva y autoprotectora, y a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso de que las cosas salgan mal. Esta comunicación sólo produce ganar/pierdes o pierdo/ganas.

La posición media es la *comunicación respetuosa*. En este nivel interactúan las personas maduras. Se respetan entre sí, pero evitan la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas. En estas situaciones se adopta habitualmente la *transacción*. La transacción significa $1+1=1\frac{1}{2}$. Las dos partes dan y toman.

La *sinergia* significa que $1+1$ puede ser igual a 8, 16 e incluso 1600. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las propuestas originales.

La Comunicación

MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

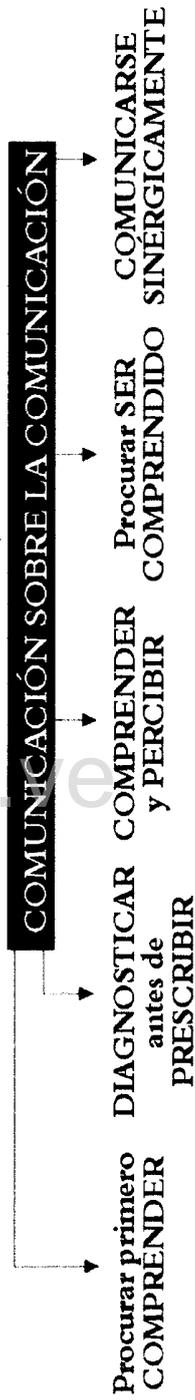
NECESITAN COMUNICACIÓN

ENVÍO DE MENSAJES

PERSONAS MENSAJES MEDIOS

¿QUÉ HARÍA UD. PARA MEJORAR SU COMUNICACIÓN?

APRENDER DE METACOMUNICACIÓN



La Motivación

Además de saber comunicarse, el Director debe ser *motivador*. El concepto de *motivación* es difícil de definir, pues se ha utilizado en diferentes sentidos. Se puede decir que *motivo* es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Y *motivación* es una característica de la conducta humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido (Chiavenato, 1999).

La motivación es un proceso integrado de elementos que impulsan la conducta de las personas para que actúen de una manera determinada en momentos también determinados, orientando la energía de las personas hacia el logro de metas.

La motivación se mide de acuerdo a los resultados: si éstos son positivos la motivación se reformará y agudizará para facilitar nuevas expectativas que contemplen otras posibilidades.

El estar motivado es una necesidad diaria. La capacidad que se desarrolla para motivarnos y motivar a los demás, influirá en el desempeño exitoso de la vida personal, laboral y grupal.

Beneficios derivados de la Motivación

En aquellas personas que desarrollen las aptitudes indispensables, la motivación descubre: Positividad, Gratuidad y Auto estima.

POSITIVIDAD: La positividad debe nutrirse de palabras positivas, con propuestas productivas, energéticas, motivantes, que desarrollen personas con fe en sí mismos, con el despertar de conciencia en sí mismos.

GRATUIDAD: La gratuidad hacia la existencia refuerza el poder del cerebro para crear, amar, sentir.

AUTOESTIMA: Fomentar la autoestima, las fortalezas y los valores, ayuda a reconocer lo bueno de las personas y lo valiosas que éstas pueden ser.

La motivación positiva hace que la conducta de las personas, las actitudes y aptitudes se conjuguen hacia lo deseado, a fin de alcanzar las metas propuestas.

La productividad en una organización se ve reconocida en la motivación, cuando conducta y necesidades personales se encuentran, para explicar la conducta de los trabajadores.

La Motivación

PROCESO INTEGRADO DE ELEMENTOS

IMPULSAN LA CONDUCTA DE LAS PERSONAS

LOGRO DE METAS → RESULTADOS POSITIVOS

DESEMPEÑO EXITOSO → DESAFÍOS

LABORAL PERSONAL GRUPAL

POSITIVIDAD • GRATUIDAD • AUTOESTIMA

¿MOTIVA UD. A SU PERSONAL?

Los procesos de liderazgo

El director debe propiciar procesos de liderazgo. Específicamente debe perseguir tres metas fundamentales:

- a- Estimular y desarrollar un clima de colaboración dentro de la Escuela;
- b- Contribuir al desarrollo profesional de los docentes; y
- c- Ampliar la capacidad de la Escuela para resolver problemas.

El liderazgo transformacional favorece clara y contundentemente la actitud de los miembros de la comunidad educativa hacia el cambio y, con ella, su implementación de esfuerzos de mejoría. Y esto es posible porque fomenta su compromiso con las metas de la Escuela, llena sus expectativas acerca de los alumnos y, sobre todo, impulsa un clima y una cultura escolar que favorecen el cambio.

Otro indicador del perfil humano del director, que es bueno comprender, es el referente a los valores, sentimientos y creencias. La Educación actual orienta a todos los involucrados en ésta a promover procesos permanentes en los ámbitos, personal, cultural y social, fundamentados en la concepción integral del ser humano, su dignidad, sus derechos y deberes.

Los procesos de liderazgo

PROCESOS DE LIDERAZGO

Estimular y desarrollar un clima de colaboración dentro de la Escuela

Contribuir al desarrollo profesional de los docentes

Ampliar la capacidad de la Escuela para resolver problemas

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

ACTITUD AL CAMBIO
↓
ESFUERZOS DE MEJORÍA

AUMENTA EL COMPROMISO CON LAS METAS

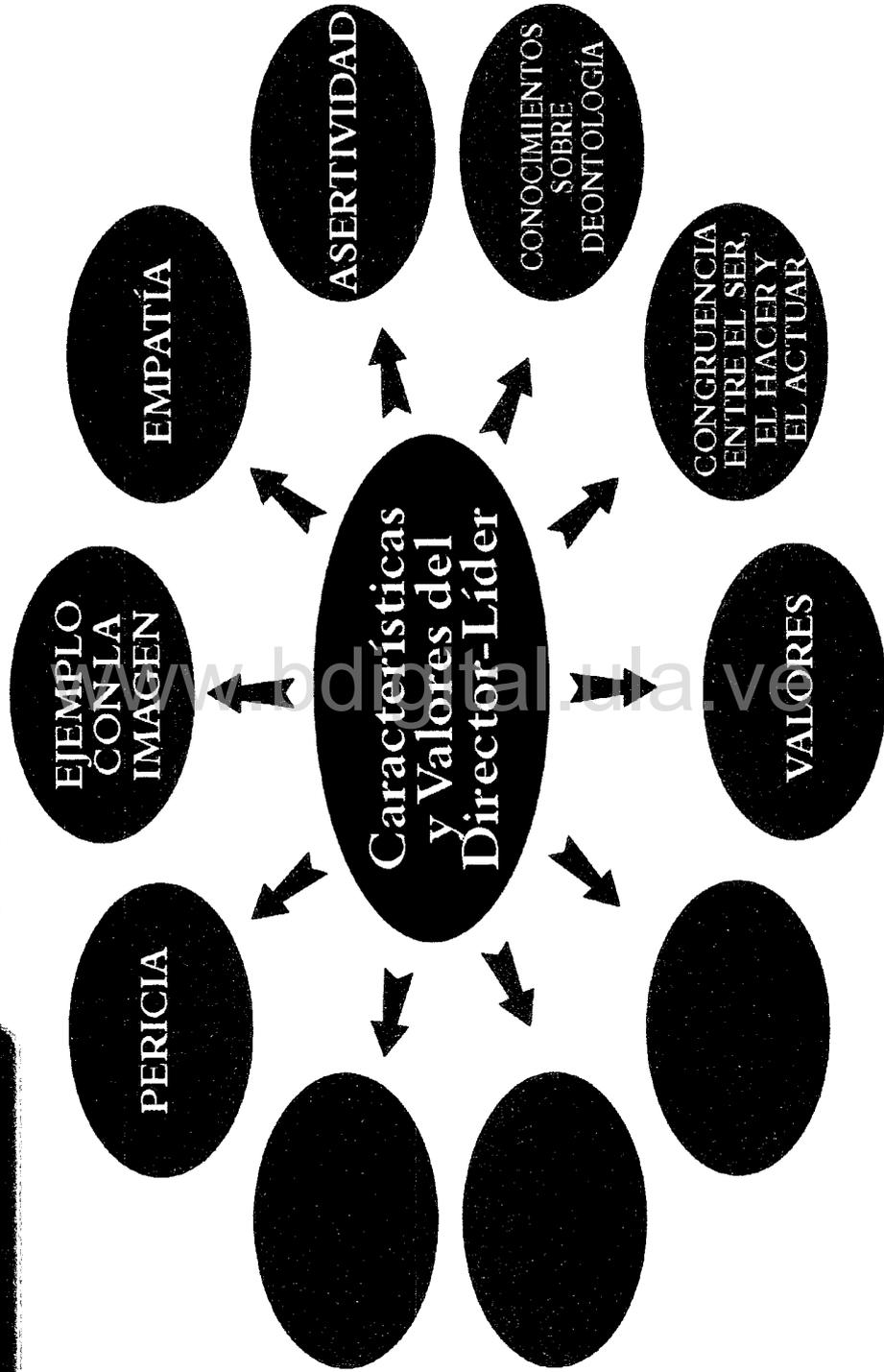
IMPULSA UN CLIMA Y UNA CULTURA ESCOLAR QUE FAVORECEN EL CAMBIO

¿UD. RECONOCE Y FOMENTA PROCESOS DE LIDERAZGO?

Características y Valores del Director-Líder

Todo director, como líder:

- Debe ofrecer una imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo, la pericia, la empatía y la asertividad.
 - Debe ser ejemplo a seguir; debe existir una congruencia entre su ser, su hacer y su decir.
 - Debe ser capaz de colocarse en el lugar del otro y debe entenderlo.
 - Debe poseer pericia como producto del grado de confianza para guiar, reflexionar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros, y ponerlos al servicio de la Escuela.
 - Debe poseer asertividad para tomar decisiones, generar cambios y resolver problemas.
 - Debe ser conocedor de la deontología y de la importancia de la Educación en valores, como participe en la concepción de la cultura escolar, entendiéndose ésta como el conjunto de las creencias, valores, actitudes, sentimientos, símbolos y proyectos compartidos por los miembros de la organización. Así, podrá promover, motivar e impulsar los cambios que en la Escuela puedan iniciarse.
- Los valores son algo más que las habilidades adquiridas por las personas; son todas las cualidades y actitudes que se necesitan para vivir en armonía. Los valores se deben interiorizar por medio de las propias experiencias, para así actuar de forma definida en favor de la verdad y los actos bondadosos.

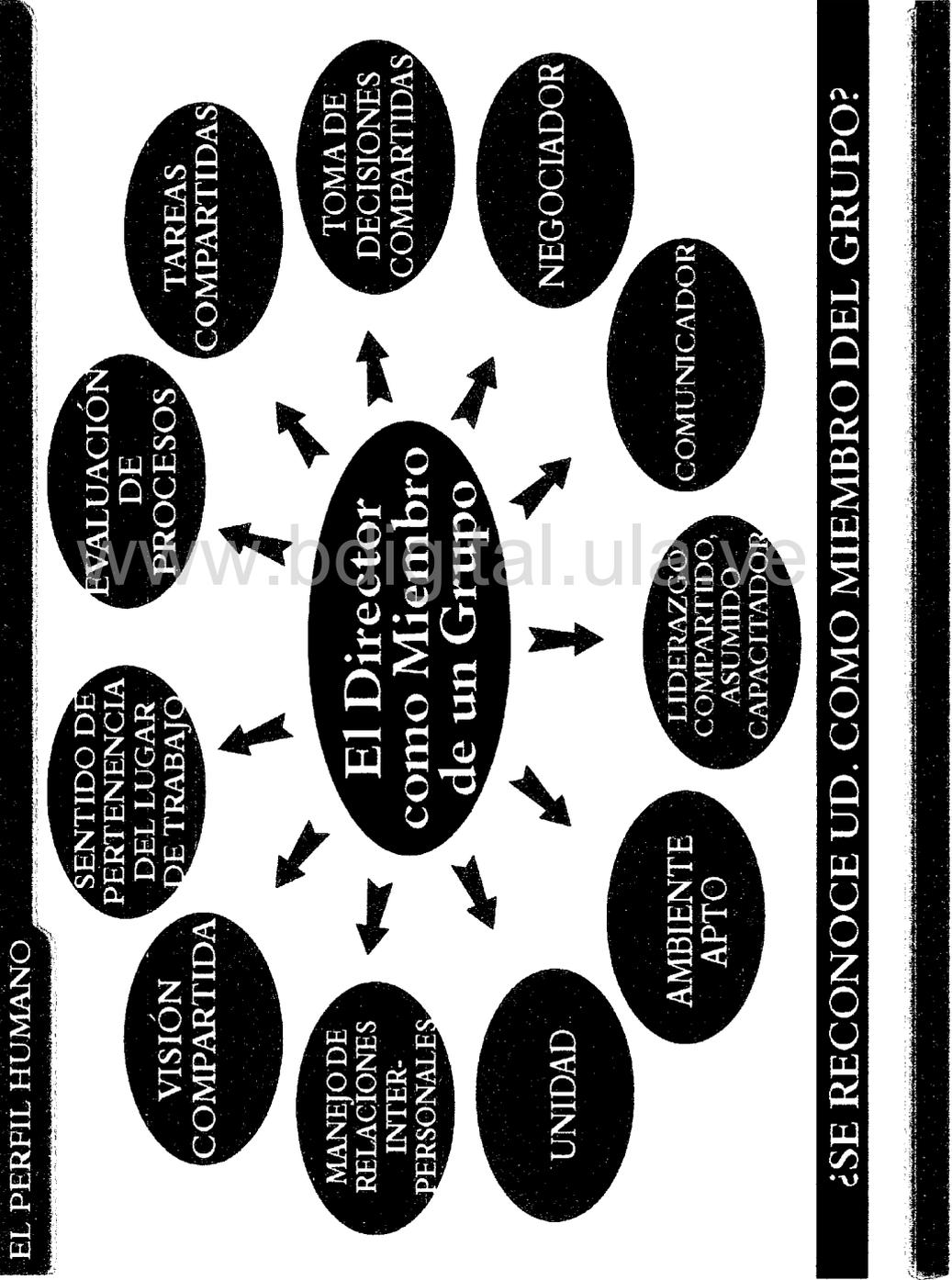


El Director como Miembro de un Grupo

El director, como miembro de un grupo, debe saber manejar las relaciones interpersonales que en el momento se desarrollen. Debe ser capaz –como líder– de crear una visión compartida y, además, debe motivar al personal a su cargo a tener sentido de pertenencia del lugar donde trabajan, y esto sólo será posible si todos y cada uno de los miembros de la Organización Escolar trabajan como un equipo.

«Un grupo humano de trabajo muy unido, es mucho más efectivo que un número igual de personas aisladas trabajando por objetivos comunes. En un equipo eficaz se observan las siguientes características:

- 1– **Atmósfera informal, cómoda, libre.** El ambiente envuelve y estimula a la gente. Nadie se aburre.
- 2– **Liderazgo: compartido, asumido, capacitador.**
- 3– **Comunicación:** Todos se escuchan mutuamente, se busca la negociación, existe una comunicación sinérgica.
- 4– **Negociación:** El equipo tolera las divergencias que no pueden conciliarse, y no permiten que éstas dificulten o anulen el esfuerzo colectivo. Si no hay conciliación, se toman las resoluciones y reconciliaciones necesarias.
- 5– **Toma de decisiones:** Se busca el máximo de consenso y se trabaja para encontrar soluciones, sin evasión, si existe algún dissentimiento.
- 6– **Autoconciencia:** Todos los miembros del equipo tienen conciencia de sus actividades, se detienen a examinar cómo lo están haciendo, observan los obstáculos que impiden su funcionamiento y se discute abiertamente hasta encontrar la solución.
- 7– **Tarea: efectiva y con un sentimiento de confianza distribuido en las potencialidades de todos.** (Marrero, 1996).



El Director y la Visión Compartida

Las escuelas muy eficaces animan a que todos participen en el trabajo que se lleva a cabo. El objetivo del director debería ser el de animar a todos a moverse en un mismo sentido (Ainscow y otros, 2001).

Las pautas de trabajo y los procedimientos organizativos son, en este sentido, tan importantes como la actitud de los actores implicados: profesores, alumnos, padres, personal obrero y directivo.

Como eje transversal del perfil humano del director, se plantea la *visión compartida*. Todo líder debe saber hacia dónde dirige su organización.

- Debe plantear directrices claras.
- Debe fijar prioridades.
- Debe impulsar a que estas metas se cumplan.

Dimensión Técnico-Administrativa

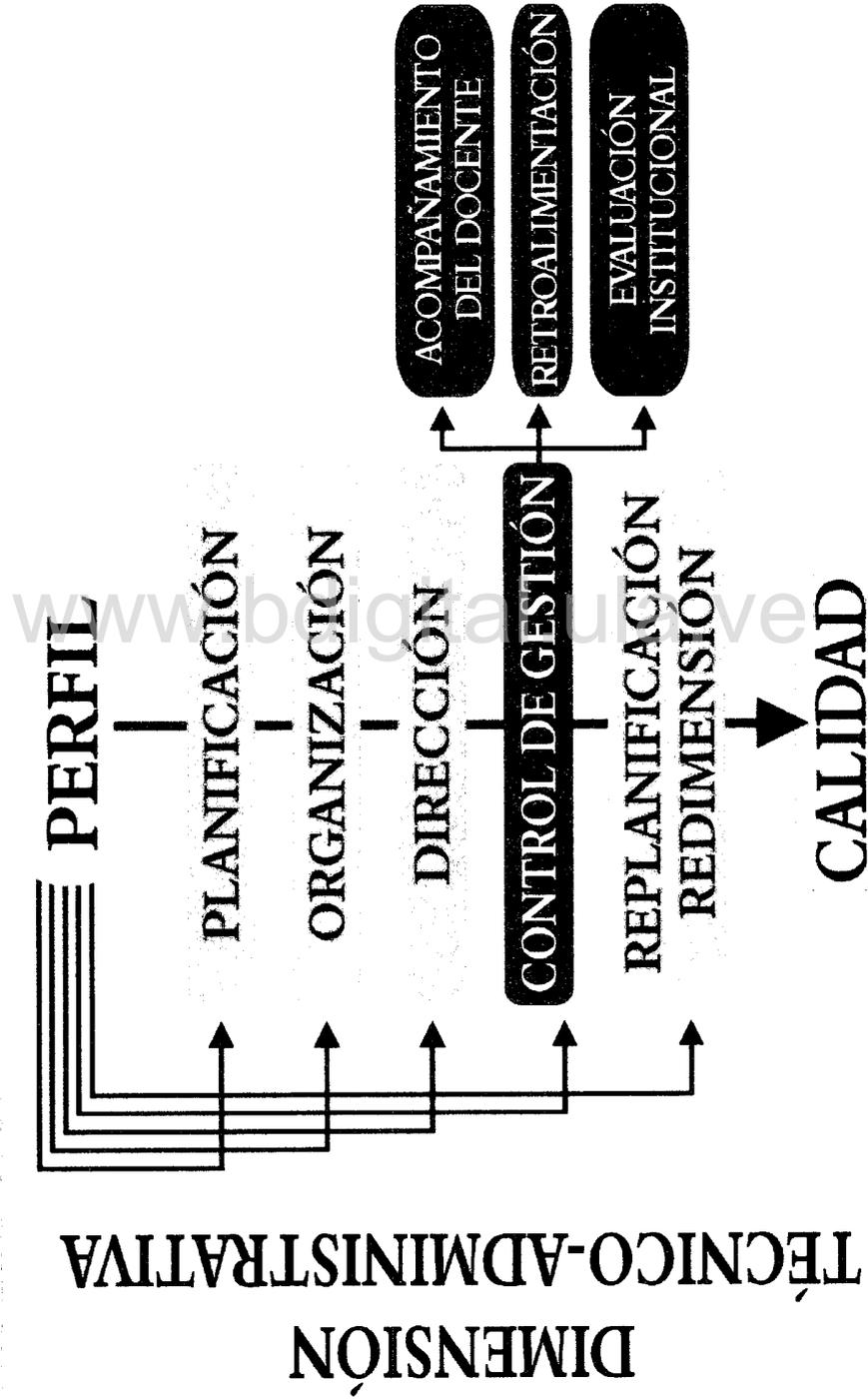
EL PERFIL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Se refiere a la capacidad para visualizar y administrar una organización. Se relaciona con el dominio de conocimientos actualizados y especializados en el área de Gerencia y Administración. Su norte es la búsqueda y consecución de la Calidad.

Algunos de sus principales indicadores son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control de Gestión
- Seguimiento
- Replanificación
- Redimensionamiento

CUADRO 3



La Planificación (QUÉ / CÓMO / CUÁNDO / PARA QUÉ)

Proceso sistémico y flexible que permite llevar a la organización desde donde está hasta donde se quiere llevar. Se establecen los objetivos indicando métodos y recursos para lograrlos. Para esta actividad ha de conocerse la situación actual de la Escuela y han de tomarse en cuenta todas las variables que intervienen en el proceso educativo. Toda planificación se concreta en planes. Estos planes no deben ser considerados inamovibles; todo plan debe ser flexible, no rígido.

- 1-Debe haber vínculos muy estrechos entre la visión de la Escuela y los planes de mejora.
- 2-El proceso de la planificación es tan importante como el mismo plan.
- 3-Todos los implicados deben conocer la planificación.
- 4-Los planes deben actualizarse y modificarse constantemente.
- 5-La calidad de la planificación a nivel escolar es un factor central para que la Escuela progrese.
- 6-El proceso de planificación y el plan en sí deben estar ligados al enfoque de la Escuela para poder convertir las esperanzas en acción y para asegurar que las acciones concuerden con ese enfoque.
- 7-Tener en cuenta los objetivos de la Escuela a largo plazo y luego trabajar hacia atrás para empezar estableciendo cómo se llegará adonde se quiere ir desde donde se está.

La Planificación (QUÉ / CÓMO / CUÁNDO / PARA QUÉ) (CONTINUACIÓN)

- 8- El proceso de planificación de la fase de puesta en práctica permitirá que el equipo docente se haga una idea clara de lo que ocurre y sepa lo que tiene que hacer. El proceso de planificación de la acción debería ayudar al profesor a pasar de la planificación a la acción con facilidad:
- a) Centrarse en la atención en la necesidad de concebir planes de acción que permitan llevar a cabo las prioridades que se hayan acordado.
 - b) Establecer criterios para determinar el éxito de cada prioridad acordada.
 - c) Crear un proceso colaborativo de planificación de la acción, que permita que todos los compañeros sepan qué ocurre y quién es el responsable de cada tarea. Para esto es importante establecer comisiones de trabajo que creen climas de confianza, entusiasmo y colaboración, en donde se definan tareas y responsables.

OBJETIVOS	ACCIÓN	QUIÉN LO LLEVARÁ A CABO	RECURSOS NECESARIOS	CRITERIOS DE VALORIZACIÓN DEL ÉXITO	FECHA DE FINALIZACIÓN

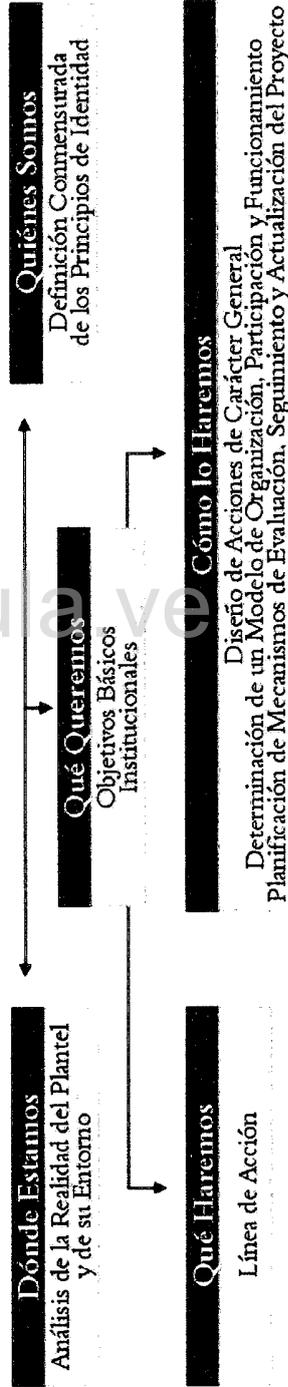
- 9- Una vez invertido tiempo y esfuerzo en la elaboración de planes, vale la pena controlar de vez en cuando cómo se van llevando a cabo. Es importante comprobar que el plan se esté poniendo en práctica. Esta actividad ayudará a introducir controles sobre el progreso y a utilizar criterios de valoración del éxito e indicadores del resultado de la actividad para poder evaluar hasta dónde se ha llegado y qué más se debe hacer. (Ainscow y otros, 2001).

La Planificación ESTRATEGIAS

LOS PROYECTOS PEDAGÓGICOS DE PLANTEL (PPP)

- Deben ser el resultado de un trabajo en equipo, basado en la correspondencia y en el consenso, y ha de suponer la expresión y el punto de referencia para un compromiso colectivo.
- Han de definir las opciones educativas de la Escuela y, desde allí, ha de definir las grandes líneas de adecuación del Currículo Básico Nacional a la realidad y a las necesidades regionales, locales y particulares de los alumnos.
- Deben ser un instrumento que facilite y propicie la identificación de la comunidad escolar como tal y que posibilite su proyección, clara y positiva, hacia el exterior.
- Han de servir fundamentalmente para modificar y mejorar la Escuela en todas sus dimensiones; para potenciar unas relaciones, cada vez más positivas, entre todas las personas que integran la Organización Escolar, y, en consecuencia, y a fin de cuentas, para mejorar la calidad de la enseñanza. (*Cuadernos para la Reforma Educativa Venezolana, 1997*).

Componentes del PPP



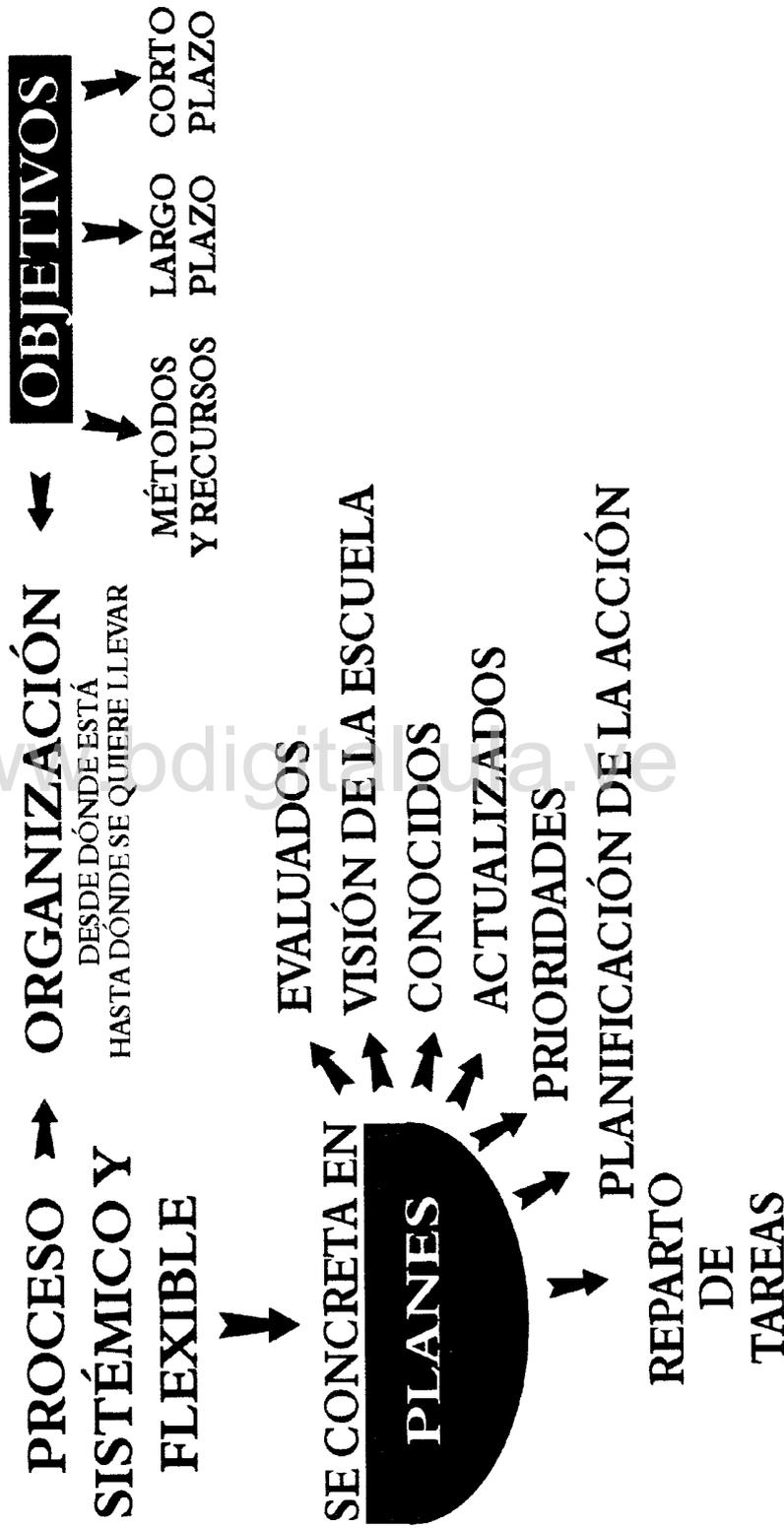
La Planificación ESTRATEGIAS

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y ACADÉMICA

- A- Organización del Año Escolar** (Ministerio de Educación y Deportes)
Apertura del Año Escolar: Fase inicial para determinar las actividades que permitan el diagnóstico de las necesidades existentes en los planteles, que comprende:
- Relación de horas de clase por asignaturas y secciones.
 - Relación del personal directivo y docente del plantel.
 - Relación del personal administrativo que labora en el plantel.
 - Relación del personal obrero que labora en el plantel.
 - Cuadro resumen: funcionarios, situación especial, incapacidades, años sabáticos, cláusula 95, proceso de jubilación, licencia sindical, comisión de servicio. Especifica quién lo sustituye.
 - Creación o conversión de secciones.
 - Censo de población estudiantil no escolarizada.
 - Censo de población con necesidad de alfabetización.
 - Personal docente y directivo que posee cargos adicionales.
 - Resumen de las necesidades de recursos humanos por plantel.
 - Resumen del estado de la estructura física del plantel.

Dicha organización escolar se exige como requisito del MED todos los años, se facilitan los formatos y los directores deben recabar los datos y remitirlos a la Zona Educativa, según planificación previa realizada por la Zona correspondiente. Todo director debe prever este trabajo, recaudar previamente la información y realizarlo entre los primeros días del año escolar (Septiembre, Octubre, Diciembre).

La Planificación



La Planificación

ESTRATEGIAS

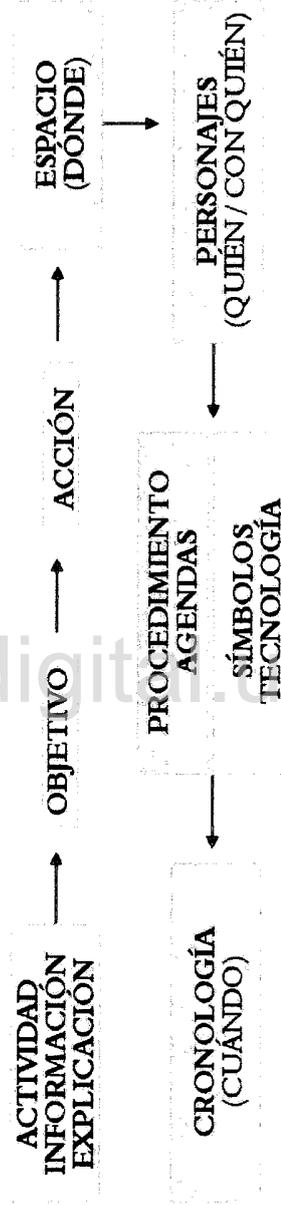
PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y ACADÉMICA

- B- Acompañamiento Académico**
Planificar el horario en el cual asistirá al aula como observador:
- Conocer el Proyecto Pedagógico de Aula o la planificación que el docente lleva a cabo.
 - Realizar una planilla de observación en la que especifique qué aspectos desea observar.
 - Compartir con el docente lo observado, a fin de retroalimentar el proceso. Esto debe hacerse entre los meses de Enero, Febrero y Marzo.
- C- Retroalimentación**
En este período (Abril, Mayo, Junio y Julio) es recomendable conocer ya la situación de la Escuela, pues se aproximan los meses dedicados a la elaboración de exámenes finales, informes de desempeño académico y profesional de los docentes contratados, elaboración de informes finales.
- D- Elaboración del Calendario de los Consejos del Equipo Directivo y de los Docentes**
Esta elaboración debe realizarse con tiempo, a fin de que todos y cada uno de los miembros de la Organización Escolar prevean ese espacio dedicado a dichos Consejos.

La Organización

La organización se refiere al establecimiento de la estructura social y material (niveles, jerarquías, departamentos, cargos, división del trabajo). Después de establecidos los objetivos y el plan, se agrupan las actividades, y se delegan funciones y responsabilidades.

Organización de Comisiones de Trabajo según la actividad y los objetivos planteados



ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIÓN	ESPACIO	PERSONAJES	PROCED.	CRON.

La Organización

Organización de los Consejos

- Establecer el día y la hora.
- Delegar funciones entre el profesorado con anterioridad:
 - Nombrar un encargado para elaborar la agenda. Este debe preguntar a cada miembro los puntos que desea tratar.
 - Nombrar un encargado para ambientar el lugar donde se realizará el Consejo.
 - Nombrar un encargado para seleccionar y leer el tema de reflexión.
 - Nombrar un Secretario y un Moderador del Debate.

Todo esto con el fin de crear un ambiente menos rígido que facilite la discusión de la agenda. Esta organización debe hacerse por sorteo y con suficiente anterioridad.

Organización de los Círculos de Acción Docente – CAD

- Establecer los días destinados para desarrollarlos.
- Conocer su definición: Equipo de estudio y trabajo interdisciplinario para mejorar la calidad del proceso educativo. En este grupo se generan ideas para modificar situaciones que éste selecciona, planificando y tomando decisiones en búsqueda del mejoramiento continuo de cada uno de los integrantes del Círculo para asumir responsabilidad de liderazgo y dirección.

La Organización

Importancia de los Círculos de Acción Docente – CAD

- Brindan la oportunidad a sus integrantes de desarrollar su potencialidad no utilizada, a través de la formación y el estudio.
- Desarrolla actitudes de liderazgo.
- Involucra a la comunidad en el proceso, siendo a la vez generadora de cultura, insertando a los miembros de la misma en la transformación.
- Contribuye a crear una confianza permanente en la ejecución de actividades del Círculo de Acción Docente.
- Existe mayor rentabilidad, mayor compromiso.
- Incrementa la creatividad y la innovación.
- Permite que la toma de decisiones se dé de abajo hacia arriba, produciendo cambios en el sistema. (Marrero, 1996).

Es de suma importancia que en los CAD participe el director, pues debe vivir con los demás estos procesos que ayudan a la transformación, al cambio en la búsqueda de la calidad.

La Organización

La Dirección

Guiar y dirigir al personal para que cumpla las funciones que se le han asignado. Procura conseguir que los diferentes elementos del proceso realicen sus tareas. Para ello, el director debe motivar, estimular a todos y cada uno de los miembros de la Escuela a hacer realidad lo planteado.

La Coordinación

Armonizar que todo funcione de manera simultánea y se cumpla con lo establecido.

El Control

Verificar que todo se esté realizando como se planificó; si se cumplieron o no los objetivos; cómo se desarrolló el proceso; qué faltó por hacer y cómo se mejoraría.

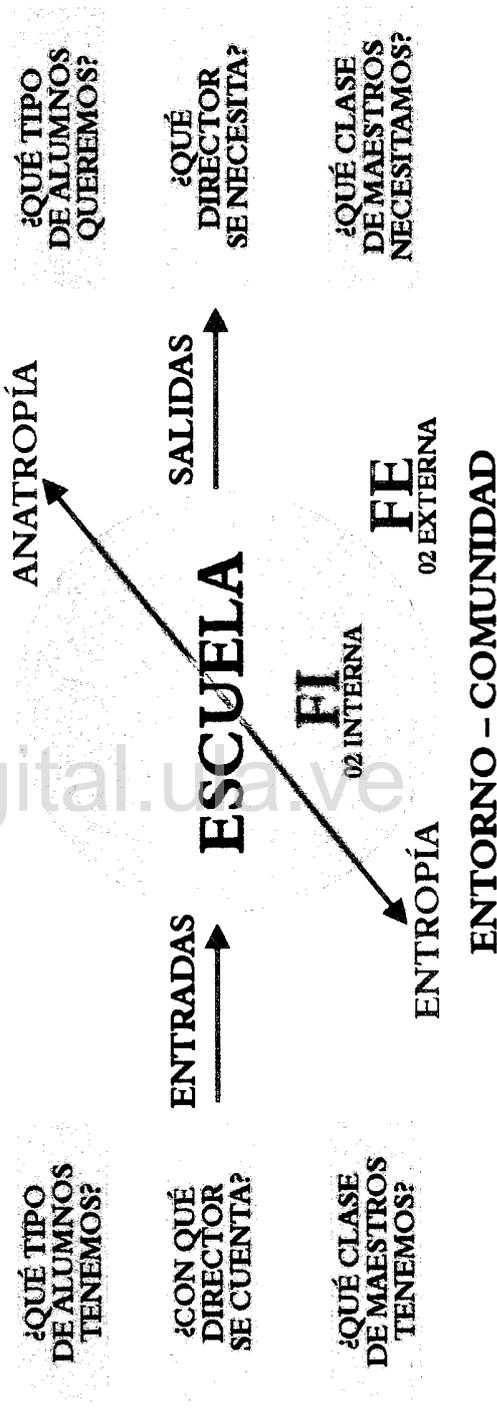
La Calidad

Como eje transversal de estos procesos encontramos a la *calidad*, entendida ésta como el mejoramiento continuo de lo que se haga en la organización.

LA CALIDAD TOTAL EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL

Para facilitar estos procesos se recomienda la utilización de los siguientes elementos:

Perspectiva Micropolítica de la Escuela



La Calidad

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN HUMANA - TOH

COMPONENTES - I Dimensión

1. PASAJE - (dónde) espacio, atmósfera, suelo.
 - 1.1 HORIZONTES - continentales, países, regiones.
 - 1.2 COMUNIDADES - pequeñas, medianas, grandes, urbanas, rurales.
 - 1.3 ESCENARIOS - instituciones, dependencias.
 - 1.4 IMPLEMENTOS - muebles, instrumentos, máquinas.
2. CROMOLOGÍA - (cuándo) tiempo, evaluación, ritmo.
 - 2.1 RETROSPECCIÓN-HISTORIA, tradiciones, ciclos.
 - 2.2 ACTUALIDADES - programas, dinámicas, novedades.
 - 2.3 FUTURIZACIÓN - proyección, plazos (corto, mediano, largo).
2. PERSONAJES - (quién) usuarios, presencias.
 - 2.1 RELACIONES - contactos, flujos, procesos de intercambio.
 - 2.2 JERARQUIAS - grupos, subgrupos, clases, subgrupos.
4. NORMAS DE FUNCIONAMIENTO (de comportamental).
 - 4.1 AGENDAS - (qué) acciones, actividades, trabajo.
 - 4.2 SIMBOLOS - expresión verbal y no-verbal.
 - 4.3 PRAXIS - (cómo) métodos, técnicas, medios.
 - 4.4 VALORES - (con qué) medios, recursos, fuerzas.
 - 4.5 CREENCIAS - (por qué) razones para actuar, mentalidad.
 - 4.6 SANCIONES - premios y castigos, críticas, resultados.

SISTEMAS - II Dimensión

S01 PATRIMONIO	: inmuebles, vivienda, grado de vida, renta, familia, promedio, costo, beneficio, sus, habilidades, emprendimiento, demografía.
S02 SALUBRIDAD	: salud, higiene, enfermedades, hospitales, instituciones, campañas, medicina.
S03 MANTENCIÓN	: administración, bebida, vestidos, vehículos, tiendas, hoteles, bares, otros, apropiado, uso, comercio, mantenimiento, destrucción.
S04 LEALTAD	: amabilidad, gustos, amor, odio, análisis, cambios, lealtades, cooperativas, federaciones, asociativismo, integración, descentralización.
S05 RECREACIÓN	: deportes, tiempo libre, hobby, fiestas, vacaciones, centros de diversiones, promoción, uso, premios, turismo, agroturismo.
S06 COMUNICACIÓN	: viajes, comunicación, lenguas, accidentes, figuras de prensa, estadísticas, campañas, uso, cambios, acciones, información.
S07 EDUCACIÓN	: cultura, maestros, métodos, carreras, escuelas, bibliotecas, centros de investigación, academias, universidades, educación, excelencia.
S08 PATRIMONIAL	: propiedades, estatus, perfumes, propiedad pública y privada, tesoros, poderes, clases, PIB, mercado de capitales, rentas, impuestos, propiedad.
S09 PRODUCCIÓN	: actividad en la industria, agricultura, artes, ramas, empresas, especialidades, tecnología, energía, mano de obra, empleos.
S10 RELIGIOSO	: credo religioso, grado de participación, rituales, máximas, ritos, compromisos, uso, rituales, votos, influencia, estado religioso.
S11 SEGURIDAD	: combatividad, miedo, asqueros, defensas, cuarteles, producidos, crisis, operaciones, clases, fuerzas armadas, policía, violencia, orden, guerra.
S12 POLÍTICO	: participación, administración personal, partidos, alianzas, administración, gobernanza, funcionalidad, régimen, estado.
S13 JURÍDICO	: documentación, derechos, instituciones, procesos, materias, tribunales, juzgados, editores, artículos, justicia, justicia social.
S14 PRECEDENCIA	: promoción, prestigio, distinciones, distinciones, honorarios, concursos, uso, editores, artículos, justicia, justicia social.

Orden de ser número

La Calidad

ANÁLISIS DE FLUJOS DE J. PORRAS

Son mecanismos para determinar y dominar los problemas que bloquean el funcionamiento organizacional eficaz. Su uso permite encontrar la raíz de las dificultades que enfrenta un sistema. Una vez que se identifican los problemas, el análisis de flujo proporciona un enfoque que concuerda con el procedimiento de diagnóstico para plantear el cambio.

Diagnóstico de problemas: El enfoque de flujos para el diagnóstico se basa en la representación gráfica de estos problemas. El diagrama de diagnóstico de flujos se divide en columnas (flujos), una para cada dimensión organizacional: Funcionamiento de las organizaciones, factores sociales, tecnología, ambiente físico.

Funcionamiento Organizacional	Factores Sociales	Tecnología	Ambiente Físico
A- Metas B- Estrategias C- Estructura formal D- Políticas y Procedimientos Administrativos E- Sistema de Administración F- Sistema de Incentivos G- Sistema de Evaluación H- Sistema de Pagos I- Paquete de Prestac.	A- Cultura B- Procesos de Interacción C- Patrones y Redes Sociales. Comunicación. Solución de Problemas. Toma de Decisiones. D- Influencia. Status. Características individuales. Actitudes. Creencias. Sentimientos	A- Herramientas. Equipos. Maquinaria. B- Experiencia Técnica C- Diseño de puestos D- Diseño de Flujo de Trabajo. E- Políticas y Procedimientos Técnicos F- Sistemas Técnicos	A- Configuración del Espacio B- Ambiente Físico C- Diseño Interior

La Calidad

ANÁLISIS DE FLUJOS (CONTINUACIÓN)

Después de haber identificado el problema, se categoriza dentro de un flujo o columna y se describe brevemente en la columna adecuada. El siguiente paso es identificar las interrogantes clave que existen entre los problemas categorizados.

PROCEDIMIENTOS DEL ANÁLISIS DE FLUJOS

- 1- Formación de un equipo que guíe y supervise el proceso.
- 2- Recolección de datos: Recolectar los datos de información sobre las razones del mal funcionamiento de la organización al intentar lograr sus objetivos. Lo mejor es pedirle información a todos los miembros de la organización; para ello se pueden utilizar estrategias como: entrevistas, cuestionarios, la observación, entre otros.
- 3- Categorización de problemas: Una vez identificados los problemas, se discuten y se categorizan en una dimensión. Las dimensiones se llaman flujos para demostrar que consisten en aspectos o acciones que fluyen a través del tiempo. Para categorizar los problemas, se colocan en diagramas de flujo dentro de las columnas. Cuando se hayan clasificado todos los problemas identificados, se recomienda agruparlos en grupos más pequeños.
- 4- Identificación de las Interconexiones: El siguiente paso es identificar las interconexiones de los problemas diagramados.
- 5- Análisis del Diagrama de Problemas.
- 6- Formulación del plan de acción para solucionar el problema identificado.
- 7- Seguimiento del proceso de intervención. Se analiza lo que sucedió y lo que se planteó. Se incluyen todas las acciones no programadas que se tomaron, dando así una imagen clara de los sucesos exactos.

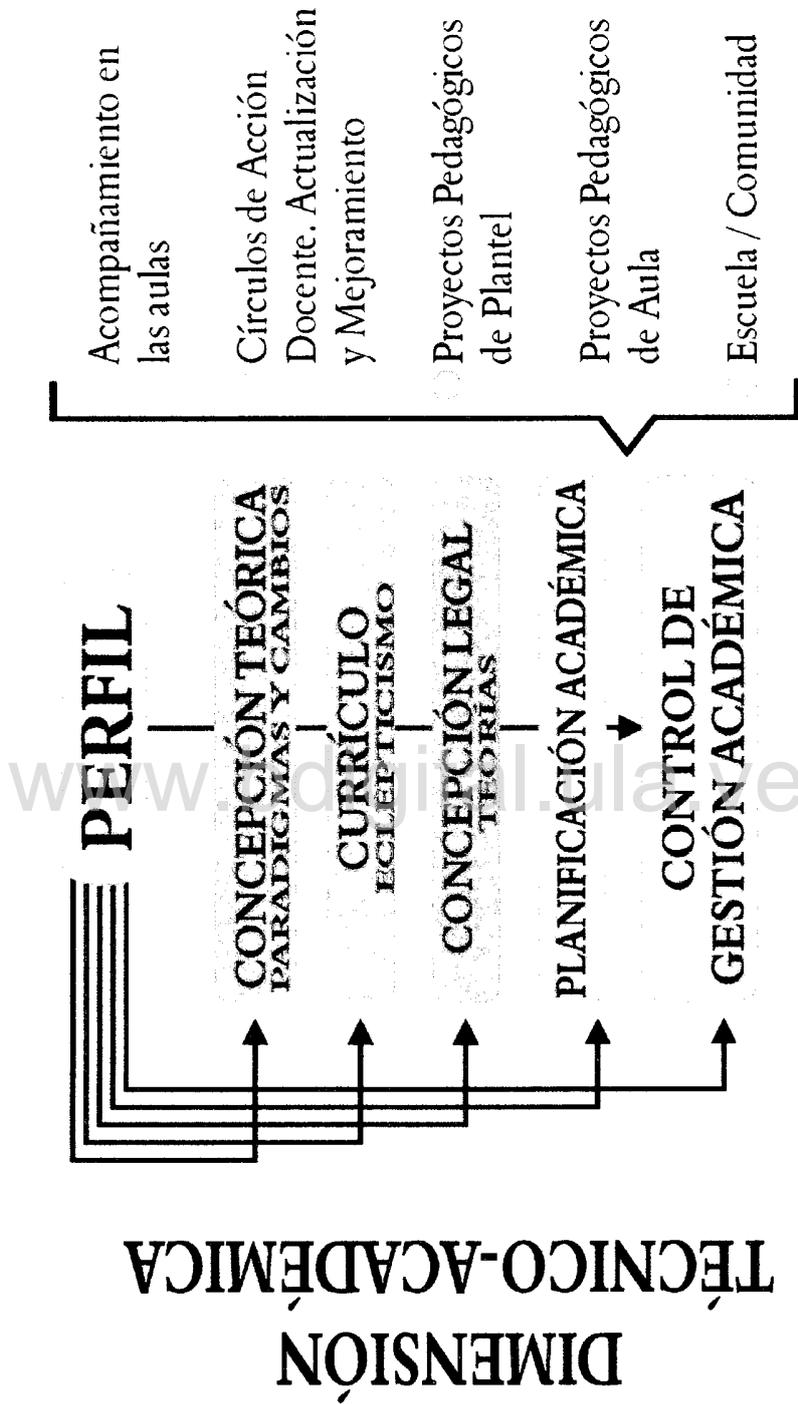
Dimensión Técnico-Académica

EL PERFIL TÉCNICO-ACADÉMICO

Se refiere a todas aquellas concepciones teóricas ligadas al quehacer académico que se lleva a cabo en la Escuela. Es la capacidad que posee el director para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades que planifica la organización. De este modo, podrá visualizar a la Organización Escolar como un todo, para gerenciar ideas, percibir problemas, pensar soluciones y obras fundamentales en teorías y concepciones actualizadas, en la búsqueda de innovaciones y adelantos académicos.

Entre algunos indicadores de este perfil encontramos: Concepción, Teorías, Paradigmas, Cambio, Currículo, Acción Pedagógica, Círculos de Acción Docente, Planificación Académica: Proyectos Pedagógicos de Aula y de Plantel.

CUADRO 4



Concepción Teórica

PARADIGMAS Y CAMBIOS

El director debe ser un conocedor del proceso educativo, de las nuevas tendencias, teorías, paradigmas; debe ser conocedor de las corrientes pedagógicas recientes; debe conocer la evolución de los alumnos que tiene a su cargo; pues, sólo así podrá motivar a su personal para actualizarse y aplicar la innovación en la acción pedagógica que ellos emprendan.

Currículo

El director debe conocer los currículos que siguen los niveles que él dirige, pues sólo así tendrá claros los objetivos que se persiguen en cada nivel, y así podrá acompañar y retroalimentar a sus docentes para que éstos, a su vez, motiven a sus alumnos en el proceso enseñanza-aprendizaje. Es posible que el director no sepa Matemáticas per se, o Ciencias o Historia, pero puede ser, y los maestros lo pueden ver como un experto en Planeación y Currículo. Tiene que cultivar y adquirir conocimientos en esta área. Debe trabajar con los docentes para ayudarlos a planear lo que van a hacer con esa directriz. Debe reunirse con ellos, sentarse con ellos; debe familiarizarse con el documento como para poder analizarlo. (Fullan, 1997).

Concepción Legal

Además de todas las teorías, concepciones y corrientes que orientan el quehacer educativo, el director debe conocer todas las leyes que lo rigen, para complementar su perfil académico. Este conocimiento le permitirá desempeñar sus funciones y resolver las situaciones conflictivas que a diario confronta en su ámbito de trabajo.

145

El director debe estar al día en cuanto a: leyes, decretos, resoluciones, circulares, órdenes y providencias que dan soporte al sistema educativo venezolano. Debe entonces conocer la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, específicamente los artículos referentes a la Educación, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, la Ley del Ejercicio de la Función Pública, Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, la Ley del Trabajo y la Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente.

Existen manuales que facilitan la comprensión y aplicación de estas leyes, entre los que se encuentran los elaborados por el profesor Reinaldo López Ordóñez, que resumen las normas legales que todo director debe conocer.

Planificación Académica y Control de Gestión

En estos indicadores el director debe hacer hincapié en todos los aspectos referidos al área académica que están a cargo de los docentes. Ellos son los que a través de estrategias didácticas y pedagógicas conducen el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos. Los alumnos son ahora más participativos en este proceso.

El director, entonces, debe acompañar a los docentes en la construcción de los proyectos y de las planificaciones que emprendan. Una de las formas en que el director puede conocer las aptitudes académicas y si los objetivos propuestos en las planificaciones realizadas por los docentes se llevan de la mejor manera, es realizando el acompañamiento en las aulas. Así, al conocer el proyecto o la planificación que se lleva a cabo, puede observar de manera detallada el proceso, con la finalidad de intercambiar con el docente información y opiniones sobre lo observado. En este intercambio se busca la retroalimentación, en procura de la calidad del proceso educativo.

Proyecto Pedagógico de Plantel -PPP-

Con la construcción del Proyecto Pedagógico de Plantel, tal y como está expresado en los *Cuadernos de la Reforma Educativa* (1997), debe lograrse:

- Autonomía en el ámbito curricular, adecuándolo a la realidad de cada escuela, a sus necesidades particulares.
- Autonomía en el ámbito administrativo, propiciando en cada escuela el mejor uso de los recursos que poseen.
- Permite la participación de la comunidad en el quehacer de la escuela:
 - promoviendo la participación de madres, padres, vecinos y otros miembros de la comunidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje;
 - generando acciones que impliquen una producción cultural que se difunde;
 - permitiendo la recuperación de las actividades, tradiciones y necesidades de la comunidad, buscando respuestas desde el ámbito escolar.

Participación Total en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje

La participación activa de todos y cada uno de los involucrados en el ámbito educativo, siempre deberá estar dirigida hacia la búsqueda de la calidad, y está en el director lograr un ambiente de trabajo ameno en el que se puedan unificar esfuerzos en procura de las metas propuestas.

La relación entre los docentes y el director debe ser estrecha, puesto que el director, en su rol de líder, debe acompañarlos, apoyarlos y estimularlos en todo momento y ante cualquier circunstancia relacionada con la organización.

Para lograr la creación de un ambiente humano, administrativo y académico propicio, capaz de generar calidad, el director debe crear espacios en los que los docentes se sientan a gusto con lo que hacen, se sientan autónomos y participativos, y sean capaces de admitir errores y buscar estrategias de solución, además de aceptar la necesidad de actualizarse permanentemente y emprender cambios de manera constante.

CONCLUSIONES

Luego de desarrollar el enunciado de algunas teorías novedosas: El Paradigma Holístico, el Liderazgo Transformacional y el Cerebro Triuno, y de haber propuesto un Manual con alternativas de solución a los problemas que enfrenta el Director en su quehacer diario como líder de la organización escolar, se concluye que:

Según el Paradigma Holístico:

- La Organización Escolar debe abrirse a los cambios que a diario le exige la sociedad. Se necesita concebir la vida humana de forma global, con la finalidad de poner en práctica una pedagogía que reconozca que, así como se exigen transformaciones de la actual estructura social, también se tiene que exigir la transformación en el arte de educar. La Educación Holística propone que se debe enseñar cómo pensar en lugar de enseñar qué pensar. La misión del educador debe ser la de transmitir sabiduría y no conocimientos.
- La Organización Escolar se transforma, bajo una perspectiva holística, en un proceso continuo de aprendizaje que involucra: el aprender a ser, el aprender a hacer, el aprender a vivir juntos, el aprender a aprender y el aprender a desaprender.
- La Organización Escolar debe concebirse como un verdadero sistema compuesto por otros, integrados –a su vez– por otros. Debe ser una organización abierta al aprendizaje, capaz de sobreponerse a las dificultades, de reconocer amenazas y de enfrentar las posibilidades de cambio.

- La Organización Escolar debe concebirse como un sistema autopoietico, capaz de autodirigirse, autoevaluarse, autogestionarse, teniendo como meta la excelencia. Deberá concebirse como una organización inteligente, que aprende de sus errores, conformada con seres con capacidades holísticas, de crecimiento humano, con aptitud para el trabajo en equipo, con capacidad para poner en práctica todo su potencial humano.
- El Paradigma Holístico toma en cuenta al ser humano como sujeto con creatividad y con gran capacidad para ejecutar los cambios que demanda el devenir holístico; de ahí que la Organización Escolar podría alimentar su pensar y su hacer con nuevas corrientes de pensamiento y así replantear sus enfoques, métodos, liderazgos y procesos, con una visión humanizadora e integradora que transforme la política de poder del más fuerte al más débil.

Según el Cerebro Triuno:

- El estudio del Cerebro Tricerebral, propone al director educar personas con formación global de cerebro derecho solidario, de cerebro izquierdo direccionador y de cerebro central productivo, para asumir un papel histórico complementario y compensador, en la búsqueda de una convivencia más racional, moderna, proporcional y feliz. Además le propone cultivar el cerebro en forma adecuada, utilizando su concepción moderna: inteligencia operativa (cerebro central), inteligencia emocional (cerebro derecho) e inteligencia lógica (cerebro izquierdo). La inteligencia operativa se refiere al ser trabajador, profesional, negociante, apropiador, planeador, económico-político, mercader, administrador, y regulador de todo lo sistémico. La inteligencia lógica se refiere al ser verbal-numérico, analítico, lógico, del compositor, racional, abstracto, alerta, vigilante, articulador, crítico, investigador, visual y lineal. Inteligencia emocional se refiere al ser

preverbal, imaginético, intuitivo-sintético, relajado, libre-asociativo, artístico, contemplativo, sonoro no lineal.

Según el Liderazgo Transformacional:

- El Director, como cabeza de la Organización Escolar, es quien debe crear climas de participación adecuados, con el compromiso de todos y cada uno de los que integran la organización.
- El Director, al conocer su compromiso, sabe que no está solo, que se encuentra rodeado de personas tan capaces como él. Como líder transformador, estimula y desarrolla un clima de colaboración dentro de la escuela, contribuye al desarrollo profesional y personal de los docentes, ampliando así la capacidad de la escuela para resolver problemas.
- El Director debe desplegar sus aptitudes humanas, académicas y administrativas en la Escuela; debe darse cuenta de que la educación ahora es diferente, que necesita compartir su visión con los demás, que es preciso conocer la parte humana, creativa y lógica del personal a su cargo, que no le basta con tener conocimientos en administración, sino que debe integrar lo académico y lo administrativo a fin de lograr el bienestar de sus educandos y de la escuela en general.
- El Director debe ser capaz de reconocer a los líderes y a los procesos de liderazgo que se den dentro de su organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, Harry. (2000). *La Programación Neurolingüística (PNL)*. España: Edaf.
- Ainscow, M. y otros (2001). *Hacia las escuelas eficaces para todos*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones.
- Arias, F. (1997). *Proyecto de Investigación*. (2^{da} ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Báez de la Fe, B. (1994). *El Movimiento de las Escuelas Eficaces: Implicaciones para la Innovación Educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, 4. (93-116). España.
- Buzan, Tony, Dottino, Tony y Richard, Israel. (1999). *La Inteligencia del Líder*. España: Deusto.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Barcelona: Ed. McGraw-Hill.
- Chibber, M.L. (1994). *Liderazgo*. Argentina: Enepar.
- Collado, P, Zilberstein, J y Hernández, C. (2000). *Una alternativa para elevar la calidad y la eficiencia de la Educación desde la propia institución docente*. Cuba: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Covey, Stephen. (1993). *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Barcelona: Paidós.

- Cruz, J. (1998). *El maravilloso siglo XXI y los cambios que traerá*. México: Grupo Editorial de Iberoamérica.
- De Gregori, W. (1999). *Construcción del poder de los tres cerebros*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Dilts, Robert. (1998). *Liderazgo creativo. Programación Neurolingüística (PNL)*. España: Urano.
- Flores, R. (2000). *Docente del siglo XXI: cómo desarrollar una práctica competitiva*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (1997). *El Cambio Educativo*. España: Trillas.
- González Galán, Arturo (2001). *El Clima de Trabajo: Un factor de calidad de las organizaciones educativas. Ponencia presentada en la décima Conferencia Mundial Trienal del World Council for Curriculum Instruction*. (9-15). Madrid.
- Lafourcade, Pedro. (1998). *Precisiones en torno a la calidad de la Educación*. Boletín del Proyecto Principal de Educación de América Latina y del Caribe.
- López Ordóñez, R. (2003). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente*. Publicaciones Monfort, C.A. Venezuela.
- Marrero, Elizabeth. (1995). *El docente como gestor de procesos*. Mérida-Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Müller, A.R. (1975). *Teoría de la Organización Humana*. Sao Paulo: Ed. Sociología e Política.
- Muñoz R., M. (1996). *La calidad como meta. Cuadernos de Pedagogía, 246*. (52-57).

- Murillo, F.J. (1999). *Los Modelos Jerárquicos Lineales aplicados a la Investigación sobre Eficacia Escolar*. Revista de Investigación Educativa, 17 (2), 453-460.
- Murillo, F.J. (1999). *Claves para la Mejora de la Eficacia Escolar*. Revista Crítica. 866. (34-38).
- Pérez, María José y Hernández, María Lourdes (2000). *Una dirección para la mejora de la eficacia escolar*. España: Universidad de Reusto.
- Porras, J. (1988). *Análisis de flujos*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Quintero, Layda (2003). *Estrategias de gestión participativa-organizacional como herramienta de trabajo gerencial para el logro del liderazgo*. Venezuela: Universidad Bicentenario de Aragua.
- República Bolivariana de Venezuela. (2000). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas: Impresos y Ediciones Juceda, S.R.L.
- República de Venezuela, Ministerio de Educación (1997). *Cuadernos para la Reforma Educativa Venezolana*. Caracas: Alauda Anaya.
- Sánchez, Tulio. (1990). *Caracterización de el Trabajo del Director Escolar*. Trabajo de Ascenso no publicado, Universidad de Los Andes, Mérida.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Granica.
- Villalobos, J. (2004). *Algunas Consideraciones para la Organización y Elaboración de un Trabajo de Grado Bajo el Paradigma Cualitativo de la Investigación*. República Bolivariana de Venezuela: Consejo de Estudios de Postgrado. Universidad de Los Andes.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista estructurada:

Dimensión I:

1. Paisaje:

-¿Dónde está ubicada la Institución Escolar?

-¿En qué comunidad?

-¿Cómo son las instalaciones?

-¿Qué tipo de mobiliario se usa?

2. Cronología:

-¿Puede usted hablar de la historia de la Institución Escolar?

-¿Cómo ha sido su evolución?

-En la actualidad ¿Cuál es su estructura organizativa?

-¿Qué planes innovadores prevé la Institución Escolar?

3. Personajes:

-¿De qué organismo depende la Institución Escolar?

-¿Tiene la Institución Escolar algún tipo de convenio con otras entidades públicas o privadas que le permitan facilitar y desarrollar sus actividades?

4. Normas de Funcionamiento:

-¿Qué niveles educativos atiende la Institución?

-¿Además de las actividades de docencia qué otras actividades (deportivas, culturales, comunitarias) realiza la Institución Escolar?

-En general ¿Cómo se lleva a cabo el ejercicio docente?

-¿Han introducido el uso de las nuevas tecnologías educativas?

-¿Qué recursos pedagógicos son los más usados en el aula?

-¿Cree usted que la actividad en las aulas responde a las necesidades del educando y del país?. ¿Por qué?

-Una vez valorados los resultados de la gestión educativa, ¿existe algún reconocimiento o penalización para los integrantes de la organización escolar?

Dimensión II

- S01 Parentesco:

-¿Cuál es la proporción que existe de acuerdo al sexo?

-¿Cuál es la proporción que existe de acuerdo al estado civil?

-¿Cuál es la proporción que existe de acuerdo al edad?

- S02 Salubridad:

-¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes entre los miembros de la Comunidad Educativa?

-¿Existe en la comunidad un centro de atención médica?

- S03 Manutención:

-¿Cuenta la Institución con una cantina o con el Programa de Alimentación Escolar (PAE)?

-¿Existe en las zonas aledañas a la institución, bares, tiendas, hoteles...?

-¿Tiene conocimiento de casos de desnutrición dentro de los miembros de la Comunidad Educativa?

- S04 Lealtad:

-¿Existe la Asociación Civil de Padres y Representantes?

-¿Quiénes la componen?

-¿Cuándo fue electa?

-¿Cumple con sus obligaciones?

-¿La comunidad cuenta con alguna cooperativa?

-¿Los miembros del personal docente, administrativo y obrero pertenecen a algún sindicato?

- S05 Recreación:

-¿La Institución cuenta con espacios recreativos y deportivos?

-¿La comunidad cuenta con espacios recreativos y deportivos?

- S06 Comunicación:

-¿Existe en la Institución un periódico escolar?

-¿Cuenta la Institución con un laboratorio de computación?

-¿Cómo se efectúa el transporte de los miembros de la Comunidad Educativa?

-¿Existe en la comunidad transporte público?

- S08 Patrimonial:

-¿A qué nivel socioeconómico pertenecen los miembros de la Comunidad Educativa?

-¿De qué organismos depende la Institución?

- S09 Producción:

-¿Operan industrias o fábricas cerca de la comunidad?

-¿Qué actividades complementarias ofrece la Institución (mecnografía, cocina, comercio, arte...)

- S10 Religioso:

-¿A qué religión pertenecen los miembros de la comunidad?

-¿Hay una iglesia o centro religioso dentro de la comunidad?

-¿Cuál es el grado de participación de la comunidad en las actividades religiosas?

- S011 Seguridad:

-¿La Institución cuenta con una Patrulla Escolar?

-¿La Comunidad posee módulos policiales que garanticen la seguridad?

-¿La Institución cuenta con servicio de vigilancia?

- S12 Político:

-¿Esta institución recibe niños de otras comunidades?

-¿Cuenta la Institución con un Proyecto Pedagógico de Plantel?

- S13 Jurídico:

-¿Posee la Institución las leyes y reglamentos relacionados con la educación?

-¿Existe un reglamento interno para la institución?

- S14 Precedencia:

-¿Cuántas promociones ha tenido la Institución?

-¿El rendimiento escolar es reconocido mediante cuadros de honor, distinciones, becas...?

www.bdigital.ula.ve
CURRICULUM VITAE

Elysmaty Quintero Bosetti, Cédula de Identidad 14.699.625, nació en Mérida el 07 de octubre de 1978. Realizó Estudios Superiores en la Universidad de Los Andes, en la Facultad de Humanidades y Educación, obteniendo en el año 2001 el Título de Licenciada en Educación, mención Preescolar. En los años Escolares 2001-2002 y 2002-2003 se desempeñó como Docente de Aula en el Centro Educativo Luisa Cáceres de Arismendi (C.E.L.C.A). En el año Escolar 2003-2004 se desempeñó como Coordinadora del Programa de Acreditación Académica para Excluidos del Sistema Escolar Regular. En el mismo Programa, continúa actualmente desempeñándose como Coordinadora.

www.bdigital.ula.ve