

**ANÁLISIS CIBERNÉTICO, HOLÍSTICO Y TRANSFORMACIONAL  
EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.  
UN MANUAL PARA EL DIRECTOR**

**CYBER ANALYSIS, HOLISTIC AND TRANSFORMATIONAL  
SCHOOL ORGANIZATION.  
A MANUAL FOR THE DIRECTOR**

Elysmary Quintero Bosetti  
elysmaryq@hotmail.com  
Profesora de Educación Preescolar. MPPE

Elizabeth Marrero  
belymarr35@hotmail.com  
Profesora de Educación de la Universidad de los Andes

Recibido: 01 junio 2012 / Aceptado: 06 julio 2012

### **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 construir 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 universal de los eventos y de los procesos, considerando 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 nuevo 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.

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

### Summary

Educational processes and management of school organizations must undergo profound changes, rethink their approaches and methods, overcoming the linear paradigm and build new ways to produce and / or acquire knowledge. Currently requires constant changes in all areas, and especially in education. There is talk of a new paradigm: the holistic, taking into account the whole, has inclusive and universal understanding of events and processes, considering the human being as creative and with great ability to execute changes. In this sense, an educational proposal based on a systemic and holistic perspective is based on principles of intelligence, learning, man, society and the universe. In applying these principles in the school, it functions as a new living system as an integrated unit. Holistic education by proposing the involvement of people as protagonists of the process, the emergence of leaders and leadership, will allow the School Organization change the way they perceive their operation, administration, management and quality. Thus the use of a descriptive design: action research and the application of research on transformational leadership and social and educational use Triadic Brain in school organization, shed some alternative solutions that are contained in the form of a manual aimed especially at director, as head of the organization.

**Descriptors:** Transformational Leadership, Holistic Education, Brain Triadic, School Organization, systems perspective.

### 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, considerando 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 (Gallegos, 2001) 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 (Michell y Toker, 1992, citados por Hernández, 2000) 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 (De Gregori, Waldemar, 1999), 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.

### **El 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 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. Es así como el desarrollo de nuestra sociedad está condicionado por paradigmas dominantes, en los que entra el juego, los estilos de vida, la ideología, la economía, la política y hasta la educación. Se habla de una primera época (Edad media hasta el siglo XXIII) con una visión dogmática; una segunda época (XII al XX) con el modelo occidental científico y una tercera época (siglo XX) con visión científico-humana.

El paradigma cartesiano-racionalista, 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. Por tanto, 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.

En tal sentido, 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.

Una 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 (Gallegos, 2001) es una estrategia comprensiva 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 que ofrece un marco novedoso para entender la Educación de la nueva época. Su resultado es un paradigma enormemente creativo que se caracteriza por propiciar un ambiente de aprendizaje coherente, señalado en cuatro tipos de aprendizaje: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser y aprender a desaprender, es decir, aprender a innovar, a ser originales, lo cual supone fortalecer y desarrollar cualidades creativas en el estudiante.

Igualmente, favorecer la apropiación de los métodos y procedimientos que pueden utilizarse a partir de las teorías, leyes y propiedades estudiadas en la Escuela para aplicarlas en la solución de nuevos problemas científicos y sociales, lo que puede alcanzarse si durante el desarrollo del proceso se propicia el redescubrimiento de esos procedimientos y la posibilidad de su aplicación en diferentes contextos.

Se trataría entonces, de preparar individuos para afrontar exitosamente las exigencias sociales y personales de cada etapa de la vida oponiéndose a las acciones academicistas, formales, autoritarias o aisladas, heredadas de sistemas educativos anteriores y fomentar una educación en, por y para el trabajo.

Entonces, ¿la puesta en práctica por parte del director de conceptos de Liderazgo Transformacional, Educación Holística, Cerebro Triádico, Perspectiva Sistémica aplicados a la Escuela en cuanto a su funcionamiento, administración y gerencia, mejorarían la calidad Organización Escolar.

### **Objetivo de la investigación**

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.

## Metodología

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 y la relación teoría/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 de 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 flexibilidad, este tipo de diseño investigativo se adapta muy bien al problema planteado en la investigación, es decir, a problemas en cuanto al (1) funcionamiento de la escuela, (2) búsqueda y (3) 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.

La Institución Privada, funciona sólo en el turno de la mañana y está integrada por siete docentes, una secretaria, una persona encargada de la limpieza, una directora y ciento nueve estudiantes.

La Institución Pública, por su parte, funciona en ambos turnos y está integrada por: un director encargado, una subdirectora titular y una encargada. El personal del turno de la mañana, está integrado por veintiséis profesores, una secretaria, una portera, seis aseadores, una asistente de biblioteca y un operador de multígrafo. Por su parte, el personal del turno de la tarde; está integrado por veintiséis profesores, una secretaria, una portera, seis aseadores, un jardinero, dos asistentes de biblioteca y un operador de multígrafo y entre ambos turnos, setecientos estudiantes.

Para recolectar la información que llevaría a detectar el problema objeto de estudio de la investigación, se recurrió a la observación y a la entrevista aplicada a los directores, subdirectores y docentes de las Escuelas seleccionadas. Como instrumentos que ayudarían a obtener la información se utilizó, en primer lugar, el proporcionado por la teoría de la Organización Humana (TOH) de A.R. Müller (1975), basado en la Cibernética Social y, en segundo lugar, el cuadro Sistémico de la Estructura Micropolítica de la Escuela propuesta por Marrero (2003).

*Análisis sistémico de una Organización Escolar. Utilización de la Teoría de la Organización Humana (TOH) de A.R. Müller (1975):*

**Dimensión I:** Se resaltan aspectos como el entorno, historia y cronología, misión y visión, protagonistas y las normas de funcionamiento relacionados con la Organización Escolar

Paisajes	Cronología	Personajes	Normas de Funcionamiento
*Horizontes: continentes, países, regiones. *Comunidades: pequeñas, medianas, grandes, urbanas, rurales. *Escenarios: instalaciones, dependencias. *Implementos: muebles, instrumentos, máquinas	Se refiere a cuándo: tiempo, evolución y ritmo. Retrospección: historia, tradiciones, ciclos. Actualidades: presente, dinámica, novedades. Futurización: previsión, plazos.	Se refiere a quién: usuarios, prestantes. Relaciones: contactos, lazos, procesos de intercambio, comunicación. Jerarquías: grupos, subgrupos, clases, liderazgos.	Se refiere a el Cómo: Agendas: Qué, acciones, actividades, trabajo. Símbolos: expresión verbal y no verbal. Praxis: cómo, métodos, técnicas, modos. Valores: con qué, medios, recursos, fuerzas. Creencias: por qué, razones para actuar, mentalidad. Sanciones: premios, castigos, resultados

Cuadro 1. *Quintero, E. (2012) según Müller (1975).*

**Dimensión II:** En esta dimensión se resaltan los subsistemas más importantes que giran en torno a la Organización Escolar, concibiéndola como un sistema autopoietico: como la capacidad que tiene un sistema para, a pesar de no estar en equilibrio, mantener una estabilidad estructural absorbiendo energía del entorno o autorregulándose continuamente. (Maturana, Valera y Uribe, 1995)

Referencial de los 14 subsistemas			
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, Nobel

**Cuadro 2.** Quintero, E. (2012) según Müller (1975).



Organización Escolar Vista como un sistema:

Para cultivar grupos: Cualquier realidad es global: Un eje más 13. Super-ego.  
Para cultivar los grupos:

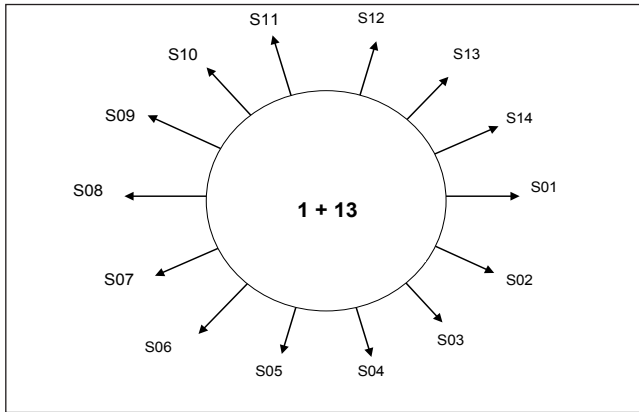


Figura 1. Quintero, E. (2012) según Müller (1975).

En segundo lugar, se utilizó el Cuadro Sistémico de la Estructura Micropolítica de la Escuela: Cuando se habla de administración, es necesario precisar los conceptos de administrar y gerenciar. Administrar es cuidar bienes, regir gobernar. Gerencia implica las actuaciones realizadas bajo presupuestos ya señalados, es planificar, programar, evaluar, liderar. Estas tareas según 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 mediación de aprendizaje, intercambios, interacciones, planificación estratégica general y plan estratégico diario, Proyectos de Aprendizaje (PA) y Proyectos Estratégicos Integrales Comunitarios (PEIC) (Currículo Bolivariano, 2001). Y la segunda, lo que da funcionalidad al ambiente donde se encuentra: la comunidad con los sistemas que la integran y la gerencian:

**Estructura Micropolítica – Visión Sistémica**

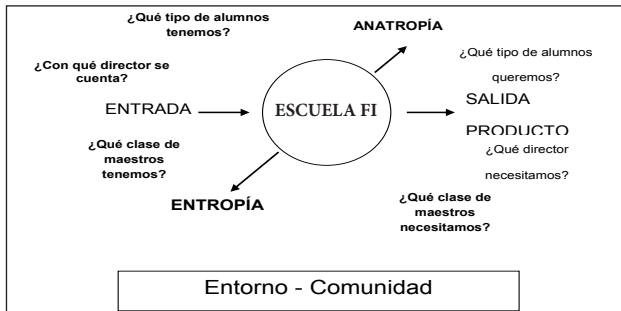


Figura 2. Quintero, E. (2005) según (Manero, 2003 y De Gregori, 1999). Modificada en 2012.

Al analizar e interpretar los datos con ayuda de los instrumentos descritos anteriormente y al aplicar la Teoría Sistémica y el Paradigma Holístico se detectaron ciertos problemas organizacionales que se clasificaron en un primer lugar, en problemas internos (Faz interna) de la Escuela y en problemas externos (Faz externa). En segundo lugar, se clasificaron tomando en cuenta las funciones de todo administrador: planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar. Ello develó debilidades en la Organización Escolar en funcionamiento, administración, gerencia y calidad, tales como:

- Poca presencia de liderazgos.
- Liderazgo permisivo del director y tendencia al "Laisser Faire" en donde el director deja hacer y pasar todo.
- Directores poco participativos, que no dan opiniones, no dirigen acciones, ni procesos.
- Las decisiones se toman sin tomar en cuenta al director, por su poca presencia.
- Directores que motivan muy poco al personal.
- Directores que se niegan a la actualización de los docentes, lo cual provoca atraso en las estrategias, métodos y recursos pedagógicos.
- La poca interacción comunidad- Escuela hace que las instituciones funciones 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 estudiantes. Así, la lectura y la escritura son mecanismos represivos.
- Problemas en los servicios ponen en peligro la salud de la Comunidad Educativa.

### **Propuesta**

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

Para dar forma a esta propuesta, se elaboró un manual titulado El Liderazgo Transformacional en la Organización Escolar desde una visión Tricerebral. Un manual para el director. En este, 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 facilitarían la solución de los obstáculos que enfrentan los miembros de la escuela en su quehacer diario: los docentes, comunidad

educativa, haciendo especial énfasis en el rol desempeñado por el Director, como líder de la organización.

### **Conclusiones**

Luego de desarrollar el enunciado de una teoría novedosa, y de haber propuesto alternativas de solución a los problemas que enfrenta el Director, como líder de la Organización Escolar, en su quehacer diario, 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. 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 aprender, el aprender a hacer, el aprender a vivir juntos, aprender a ser 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 por 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 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 miembros de 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 que la Educación de ahora es diferente, que necesita compartir su visión con los demás, que necesita conocer la parte humana, creativa y lógica del personal a su cargo, que no le baste con tener conocimientos en administración, si no que, además, conozca lo académico, sabiendo que si a ambos se les trabaja desde el ámbito personal quedará incompleto, puesto que se trabaja con personas con diferentes puntos de vista, y está en él la creación de un clima propicio para el trabajo en equipo, en busca del bienestar de sus educandos y de la mejora continua de su Escuela.

#### *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. La inteligencia emocional se refiere al ser preverbal, imaginético, intuitivo-sintético, relajado, libre-asociativo, artístico, contemplativo, sonoro no lineal.

### **Hallazgos y Propuesta**

A continuación se presentará una muestra del Manual, que ofrece la visión general de lo que se puede lograr con la aplicación del nuevo Paradigma Holístico.

El manual cuenta con unas palabras preliminares que ubican al lector acerca de las bibliografías revisadas resaltando el Paradigma Holístico y Sistémico y el realce del director como garante de la Organización Escolar, describiéndose su rol en las dimensiones humana, técnico- administrativa y técnico- académica con el fin de buscar soluciones a problemas comunes dentro de la Organización Escolar, ubicándolo en el contexto acerca de la estructura del manual.



Figura 3. *Quintero, E. (2005).*

**PALABRAS PRELIMINARES:**

*¿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 afecten 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 nudos críticos 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 cómo 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 al tema; luego se presentan algunos ítems 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.

Cuadro 3. *Quintero, E. (2005).*

En las premisas Básicas se ubica al lector o usuario del manual para que comprenda las teorías y estudios que rigieron la investigación y las alternativas de solución de gerencia, funcionamiento, calidad y administración, que bajo dichas teorías, se brindan a la Organización Escolar realizando el papel del director.

**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 unos 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.

Cuadro 4. *Quintero, E. (2005).*

Luego, se presenta la Faz Interna (FI) y la Faz Externa del Director y las dimensiones en las cuales se dividieron sus roles. En la FI se describen las dimensiones Humana, Técnico- Administrativa y Técnico Académica del director y en la FE se describen las dinámicas grupales, los programas y proyectos, actividades políticas y la evaluación institucional



Cuadro 5. Quintero, E. (2005).

En la siguiente figura, se describe con detalle la Dimensión Humana del Director. Actitud esta que se refiere al aspecto humano para actuar, relacionarse y motivar a las personas a las personas que con el trabajan en la Organización Escolar para lograr un bien común. Se realzan algunos indicadores claves como: liderazgo, comunicación, motivación, valores, sentimientos, creencias, dinámicas grupales y estímulos.

**EL DIRECTOR**

## 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, estimulan 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.

-5

Cuadro 6. Quintero, E. (2005).



También, se describe la Dimensión Técnico Administrativa, refiriéndose a la capacidad que posee el director de visualizar y administrar la Organización Escolar. Realzándose, la planificación, la organización, da dirección, el control de gestión, el seguimiento, la replanificación y el redimensionamiento.

**PERFIL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

## **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

-21

Cuadro 7. Quintero, E. (2005)

Igualmente, se describe la dimensión Técnico –Administrativa que se refiere a los aspectos del quehacer académico. Aquí se realiza la Concepción de Educación, Teorías, Paradigmas, Cambio, Currículo, Acción Pedagógica, Círculos de Acción Docente, planificación Académica: Proyectos de Aprendizaje y Proyectos Integrales Comunitarios.

<p><b>EL DIRECTOR</b></p> <p><b>Dimensión Técnico-Académica</b></p> <p><b>EL PERFIL TÉCNICO-ACADÉMICO</b></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p style="text-align: right;">-36</p>
---

Cuadro 8. *Quintero, E (2005).*

## Bibliografía

- Gallegos, R. (2001). Educación Holística. El nuevo paradigma del siglo XXI.
- Hernández, M. et al. (2000). Una dirección para la mejora de la eficacia escolar. España: Universidad de Reusto.
- De Gregori, W. (1999). Construcción del poder de los tres cerebros. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- 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.
- Müller, A.R. (1975). Teoría de la Organización Humana. Sao Paulo: Ed. Sociología e Política.
- Marrero, E. (1995). El docente como gestor de procesos. Mérida-Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Quintero, E. (2005). El liderazgo Transformacional con Visión Tricerebral en la Organización Escolar. Un Manual para el Director. Mérida –Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Maturana, V. et al. (1995). De máquinas a seres vivos. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Adler, H. (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. (2da 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, T. et al (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. et al (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, S. (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.
- 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. et al (1997). *El Cambio Educativo*. España: Trillas.
- González, A. (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, P. (1998). *Precisiones en torno a la calidad de la Educación*. Boletín del Proyecto Principal de Educación de América Latina y del Caribe.
- López O. (2003). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente*. Publicaciones Monfort, C.A. Venezuela.
- 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.
- \_\_\_\_\_ (1999). *Claves para la Mejora de la Eficacia Escolar*. Revista Crítica. 866. (34-38).
- Pérez, M. et al (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.
- República Bolivariana de Venezuela. (2001). *Sistema Educativo Bolivariano*. Caracas: Impreso en la Fundación imprenta del Ministerio del poder Popular para la Cultura
- República Bolivariana de Venezuela. (2001). *Desarrollo Curricular*. Caracas: Impreso en la Fundación imprenta del Ministerio del poder Popular para la Cultura.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Granica.