

4. EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN

. 4.1 Educación y formación de líderes

La sociedad y la cultura desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de los estilos y las habilidades de liderazgo. “En gran medida nuestra educación (que es cultura es la que conforma nuestra definición y nuestras conductas de liderazgo”. Esto no quiere decir que todo comportamiento esté determinado por la cultura, también intervienen los atributos físicos y psicológicos.

Formación del carácter

Según Ralph Waldo Trine (1908) el carácter del liderazgo es producto de los pensamientos, acciones o conductas y hábitos o costumbres de las personas. Los pensamientos incluyen las suposiciones, creencias y valores, entre ellos el concepto de liderazgo. Uno de ellos es que el líder debe ser un buen motivador y que el éxito depende de ante todo de automotivación. Así como adquirimos pensamientos firmes sobre esto, adoptamos comportamientos (o conductas) firmes. “Aprendemos por medio de prueba y error aquello que los líderes que nos rodean piensan que el éxito se parece y nos comportamos como ellos una y otra vez”. Con el tiempo, adquirimos hábitos o costumbres. Y la repetición de ellos forman nuestro carácter. El liderazgo tiene que ver con la imitación flexible y el aprendizaje y apalancamiento finales de comportamientos que difieren de los nuestros. Muchos de nuestros comportamientos pueden tener éxito en el contexto en que fuimos educados, pero quizás no lo tengan en otras situaciones.

Integración de los conocimientos.

Nuestros pensamientos no son exclusivos de nosotros mismos, debido a que integramos las lecciones que aprendemos, por lo que nunca dejamos de crear un repertorio nuevo de pensamientos y comportamientos con el que navegamos por la vida. Para el liderazgo, este es un concepto importante debido a que la integración de pensamientos puede tener resultados positivos como negativos. A medida que crecemos e integramos más información cultural en nuestro cerebro, somos más capaces de resolver problemas más complejos. Empezamos a captar los matices de las relaciones entre pensamientos, comportamientos y caracteres. Pero también podemos cometer errores en la aplicación de las lecciones aprendidas.

Archivo de expedientes

El conjunto de lecciones que guardamos en nuestro cerebro funciona como un archivo de expedientes. Ello nos permite tener suposiciones algunas veces erróneas, pero otras veces acertadas. El que recurramos al denominado “archivo de expedientes” depende de cada persona. Algunas dependen totalmente de sus impresiones e ideas inmediatas, en otros casos recurrimos al archivo de expediente y las integramos para decidir nuestro comportamiento futuro.

Negociación

Cuando hay opiniones divergentes sobre un tema o cuestión es importante la habilidad de negociación que tenga la persona.

La negociación requiere de tomar decisiones acerca de los principios que se tienen como líder. La negociación cultural implica una imitación; se relaciona con la adopción de una posición personal, como por ejemplo entre un médico y un paciente.

Credibilidad

Credibilidad es la característica más importante del liderazgo, como ya lo señalamos. Ella se concibe de manera diferente por las personas, de acuerdo a las lecciones culturales recibidas por las personas. Pero en general se concibe como el nivel de confianza que una persona proporciona a otra. A las personas con un título o certificado de educación formal, se les otorga mayor nivel de credibilidad que a otras que no lo tienen. (Shriberg, Arthur y Lloyd, David. 2004).

Para ser líder hay que despertar en la persona un gran interés por el conocimiento de la realidad y su contexto socio-cultural y económico-político, sus causas y consecuencias.

De ahí que las cualidades a desarrollar en el futuro líder son las de buen negociador, la empatía y compromiso con el futuro teniendo en cuenta las soluciones que mayormente interesen a los miembros de la organización en la cual esté inmerso. Para ello debe aprender a conocerse a sí mismo, sus cualidades y limitaciones; conocer a las otras personas con sus virtudes y defectos para desarrollar en ellas los aspectos positivos. En este sentido la formación debe despertar el sentido de pertenencia a una comunidad, a una organización, a una colectividad.

En cuanto a la formación de líderes Armando Rugarcía Torres señala que hay tres tipos de rasgos humanos, operativos y genéricos a los que la educación presta atención: conocimientos, habilidades y actitudes. Los

conocimientos son aquellos que uno comprende y entiende críticamente. Es deseable que el líder posea los conocimientos básicos de computación, energía, ecología, de satélites, la televisión, la psicología, la sociología, las finanzas y otras culturas. Aunque esto va a depender de la profesión o lugar en que se desempeñe. Más allá de los aspectos cognoscitivos es la capacidad que tenga la persona para aprender y adquirirlos de manera crítica. En cuanto a las habilidades tenemos las intelectuales y las emocionales. Dentro de las primeras, la creatividad y la criticidad; el pensar creativamente significa proponer ideas o acciones novedosas, innovar situaciones o sistemas; el pensar críticamente es dar razones a los juicios, encontrar evidencias subyacentes, discernir el hilo conductor de un pensamiento. En cuanto a las habilidades emocionales, el líder debe manejar la inteligencia emocional, o sea manejar las emociones como la ira, los afectos, de manera adecuada en la resolución de problemas, especialmente para enfrentar retos que requieren de una inteligencia diferente que la propiamente dicha o reconocida. Las actitudes se van conformando según las experiencias del sujeto con su entorno tanto social como natural, de los valores que tenga, así como por acciones y decisiones que ya ha tomado con anterioridad y le han dado resultados positivos o negativos. El estudio de una profesión, el tener una pareja, familia y posturas sostenidas a través de la reflexión permiten a la persona conducirse mediante actitudes adecuadas para un líder, las cuales según este mismo autor, son las siguientes:

- a) Preocupación por los demás. O sea que se atiendan sus necesidades y puedan mejorar en su ámbito empresarial, industrial y/ o social. Las utilidades se consideran importantes, pero dentro del desarrollo humano, profesional y laboral de la gente.
- b) Honestidad. O sea que no obtenga ganancia económica o de otro tipo por medios ilícitos o que afrenten la dignidad humana.
- c) Preservar el medio ambiente tanto social como natural. O sea evitar su deterioro ya sea por el mal uso de los recursos o sobreexplotación de los mismos.
- d) Responsabilidad. Asumir los compromisos y las consecuencias de los actos.
- e) Productividad. Aprovechar el tiempo y organizarse para cumplir las tareas.
- f) Calidad. Realizar las actividades de manera correcta desde el principio.
- g) Adaptabilidad. Adecuarse a la diversidad de las personas, situaciones, ámbitos y a los cambios que se van dando.
- h) Dar el ejemplo en cuanto a lo que se considera correcto. (Shriberg, A; Shriberg, D. y Lloyd, C. 2004).

4.2 El docente como líder

“La actual política educativa plantea la necesidad de contar con la participación decidida del magisterio en el cambio social que demanda la modernización del sistema educativo. La formación que piden los mexicanos para estar preparados en los retos que nos depara el futuro, tendrá resultados positivos en la medida que se actualicen y capaciten los docentes. Éstos se encuentran en una posición estratégica para contribuir u obstaculizar el cambio social. En este sentido los docentes deben desarrollar un conjunto de habilidades y actitudes para conseguir el aprendizaje significativo. Ellos son principalmente: pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar, manejar, usar, producir y comunicar. Todo esto con el fin de trabajar, estudiar y construir visiones en equipo, auto evaluaciones, compromisos y el compartir. Además es importante desarrollar en el docente:

El redescubrirse como sujetos protagónicos en este proceso.

El conocimiento de la problemática educativa y su papel en ella.

Relación y comunicación entre los docentes, dentro y fuera de la escuela.

Investigar más sobre los alumnos y el trabajo en clase.

Ensayar, pero con método, con seguimiento, nuevas formas de trabajo, de relación, de apoyo a los alumnos rezagados.

Darle la posibilidad de mayor participación a los alumnos, fortaleciendo el manejo de la expresión oral.

El docente debe ser un líder que posea la capacidad de modelaje de sus estudiantes, ser creativo e intelectual y, además, inspirar a los alumnos para la búsqueda de la verdad. De manera general, se puede decir que el docente debe demostrar características de liderazgo en las cuales deberá tener una visión de futuro y saber comunicarla, una visión de la educación innovadora y avanzada, es decir, asumiendo los nuevos paradigmas y sus implicaciones”. (<http://www.monografias.com/trabajos25/perfil-docente/perfil-docente.shtml>).

“El informe Delors, comenta que la fuerte relación que se establece entre el docente y el alumno es la esencia del proceso pedagógico; señala además que para los alumnos que todavía no dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, el maestro sigue siendo insustituible y una imagen con quién identificarse, incluso a quién admirar. El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa con los alumnos en la escuela en una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos. Por otro lado, tomando las ideas de Alexander Ortiz, donde hace un análisis del

papel del docente y de un líder pedagógico, comenta que la diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio- subordinación. La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. Por lo que entonces nos encontramos con que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza – aprendizaje es la del líder pedagógico. Por ende, se puede decir que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por algún docente. ... La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. De manera similar [Jaime Grinberg](#), considera que el líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social. ... El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmático que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. ... Un docente preocupado que se pregunta como Paulo Freire sugería, a favor de quién o de qué estamos

educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos. ...Recordemos que las naciones se hicieron precisamente porque hubo personas dispuestas a enseñar y transmitir lo que sabían – bueno o malo -, pero casi siempre con la intención de mejorar la calidad de vida de su entorno. La gran fuerza de los docentes es la del ejemplo que dan al manifestar su curiosidad y su apertura de espíritu, y mostrarse dispuestos a someter a la prueba de los hechos sus hipótesis e incluso a reconocer sus errores. Su cometido ante todo es el de transmitir la afición al estudio. Por lo que eso los convierte en líderes”. (Revista Mexicana de Pedagogía. Enero – febrero. No. 93. 2007. México)

4.3 Ejercicio del liderazgo en la dirección institucional

“Aurora Elizondo maneja tres habilidades importantes que debe tener un directivo al momento de ejercer el liderazgo al interior de un plantel escolar, y cada una de las habilidades abarca distintos aspectos que complementan el desarrollo de su función. La primera es la habilidad técnica que engloba las políticas y normas bajo las cuales se rige; la segunda habilidad es la conceptual que hace referencia a la planeación, la organización y la interpretación del sistema; y la tercera habilidad es la humanística que comprende las buenas relaciones, la autoestima, las formas de mando y la comunicación. No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación Según UNESCO (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” (énfasis en el original, p.193). Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad. Para la UNESCO (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos—como en muchas partes de América Latina—la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables”.
(http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_Escolar).

Cuadro 1. El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo

Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Instruccional o pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> •Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento experto • Típicamente, el poder ligado a la posición 	<ul style="list-style-type: none"> • Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento del desarrollo estudiantil
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> •Mayor esfuerzo y productividad •Desarrollo de prácticas más hábiles 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente
Moral	<ul style="list-style-type: none"> •Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> •El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión •Aumentar la participación en las decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> •Acciones justificadas moralmente •Escuelas democráticas
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> •El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar la participación en decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio •Una organización más democrática

Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El poder ligado a la posición • Políticas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr las metas formales de la organización
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Emparejar el comportamiento del líder con el contexto • Procesos expertos para resolver los problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización • Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr las metas formales de la organización • Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio

Fuente: Leithwood, Jantzi y Teinbach, 2003

(http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_Escolar)

4.4 Ejercicio del liderazgo en la innovación y cambio educativo

En esta era de la informática se están modificando las formas de gestionar las funciones en las organizaciones productoras de bienes y servicios. Se está pasando de una estructura jerárquica vertical que muchos de nosotros conocimos y trabajamos a una red de organizaciones con gestión más horizontal, es decir menos jerarquizada. Éstas se caracterizan por:

- a) considerar más importantes a los procesos que a las tareas concretas;
- b) contar con un número menor de niveles jerárquicos;
- c) trabajar en equipo;
- d) evaluar el desempeño de los equipos y no tanto el de los individuos;
- e) Medir la efectividad en función de la satisfacción del cliente.
- f) Actualización permanente del personal en los diferentes niveles.

Dar a la información un papel relevante en la organización, especialmente en la retroalimentación y afinación de la gestión. (Shriberg, Arthur y Lloyd, David. 2004).

El liderazgo transformacional en la escuela se caracteriza porque el directivo como líder use las siguientes estrategias llamadas:

- “1) “Consideración individual” que implica prestar atención a las necesidades y diferencias individuales de los colaboradores. La interacción con los seguidores es personalizada; por ejemplo el líder recuerda la conversación que tuvo con ellos, está atento a sus intereses personales y considera al colaborador como persona total y no tanto como empleado. Además delega tareas, aunque las supervisa para determinar si están en la dirección correcta o deben ser corregidos.
- 2) “Estimulación intelectual” la cual consiste en estimular a sus colaboradores esfuerzos para innovar y ser creativos a través del propio cuestionamiento, la crítica constructiva, solucionando problemas y acercando viejas situaciones a nuevos caminos. Se motiva la creatividad, se evita hacer críticas públicas de los errores individuales. Se piden nuevas ideas y soluciones a los problemas a los seguidores, incorporándolos en el análisis de los mismos. Se estimula que tengan acercamientos diferentes a los del líder y que los comuniquen.
- 3) Evitar las propias alabanzas de su trabajo y talento.
- 4) Profundo convencimiento en el trabajo en equipo.
- 5) Disposición para investigar, estudiar e incluso aprender de la práctica diaria.
- 6) Capacidad de integración de lo que realiza diariamente.
- 7) Enseñar a través del ejemplo, reconociendo que su comportamiento contribuye a la formación de los futuros líderes del centro escolar.
- 8) Capacidad de dirección del centro educativo, sin imposición.
- 9) Conocimiento de sus colaboradores y docentes para proponer un mejoramiento de la institución, un cambio u otro objetivo.
- 10) Flexibilidad en las metas que se propone.
- 11) Comunicar oportunamente y en repetidas ocasiones la misión o visión del centro educativo.
- 12) Dar opinión y conocimientos sobre los temas de educación y realizaciones de sus profesores.
- 13) Involucrar constantemente a los docentes en la planeación del currículum y las pautas de la enseñanza, en puestos de responsabilidad y liderazgo.
- 14) Estimular a la participación, así como en actividades de investigación, recolección de datos y mejoramiento profesional.”(Gorrochotegui, A. 1997)

Un ejemplo de introducción de algunas innovaciones en el ámbito local para el mejoramiento de los servicios educativos fue el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica firmado entre el gobierno federal , los gobiernos estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación SNTE. (Prawda, Juan y Flores, Gustavo. 2001)

4.5 Ejercicio del liderazgo en la gestión educativa

Al respecto hay consenso en considerar que las diferentes interpretaciones sobre las relaciones entre educación y desarrollo se pueden agrupar en tres. Estas se corresponden con tres períodos históricos.

El primero impera hasta comienzos del siglo XX. En esta etapa la educación es concebida como una actividad sistemática, efectuada desde la escuela y orientada a formar al ciudadano. “El liberalismo de fines del siglo XIX y el proceso de consolidación de los estados nacionales enfatizaron una acción educativa destinada a incorporar a todos los individuos en marcos y códigos culturales comunes y ejercer sus derechos cívicos elementales”. (Tedesco, Juan Carlos. 2000).

El segundo periodo comienza después de la segunda guerra mundial cuando la educación se concibe como necesaria para la formación de recursos humanos. En esta etapa la educación se considera como un aparato reproductor de la estructura jerarquizada de la fuerza de trabajo y de los valores asociados a dicha jerarquía. Actualmente el papel de la educación como motor del crecimiento económico y de la democracia ha sido superado. Se concibe a la educación como significativa en la explicación de los logros de aprendizaje integral de los alumnos. Si bien en América Latina predomina la segunda visión, en México se incorporan estas dos últimas concepciones mencionadas en el sistema educativo.

En este sentido la gestión en la escuela en este momento de grandes reformas educativas se debe basar en cinco principios de gestión moderna que utilizan muchas de las organizaciones que llevan ventajas en su proceso de adaptación, según Juan Prawda y Gustavo Flores y que son:

- a) Asegurar que los empleados y usuarios externos de la organización se pongan de acuerdo sobre el problema que se trata de resolver.
- b) Ofrecer incentivos apropiados y oportunidades para que estos usuarios (internos o externos) ofrezcan soluciones a los problemas.
- c) Proveer a los usuarios de capacitación y recursos necesarios para llevar a cabo dichas soluciones.
- d) De manera regular, evaluar el progreso que se ha llevado a cabo mediante la implementación de las soluciones mencionadas.
- e) Ser perseverante y aprender de los errores. (Prawda, Juan y Gustavo Flores. 2001)

“La gestión ¿administrativa o educativa?”

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia.

Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, "comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz" (Pérez Gómez, 1998:147). En las instituciones educativas no pueden darse las condiciones de precisión mecánica y de exactitud que la eficacia requiere como producto, ya que es difícil lograr una instrumentación precisa porque su organización se actualiza en las acciones de las personas y éstas siempre la interpretan de muy diversas maneras; además, las estrategias se ajustan siempre a la experiencia cotidiana, alejándose de la propuesta inicial. De hecho, en ellas las acciones siempre son cuestionables, conflictivas y llenas de incertidumbre, ya que los resultados que se esperan son diversos e imprevisibles además de específicos de la cultura institucional histórica...Pero, la crítica más relevante a la eficacia como producto esperado en la gestión se refiere a que "la definición estándar del rendimiento académico de las escuelas desconsidera las capacidades de construcción personal de significados, la dimensión creativa, divergente y crítica del pensamiento, así como la capacidad de autorreflexión, autodirección y autoevaluación del aprendizaje" (Pérez Gómez, 1998:151). Entonces, el desarrollo de estas competencias referidas a la autonomía implica los resultados imprevisibles de las propuestas individuales y colectivas. ¿Dónde residen, entonces, los criterios sobre la calidad educativa? ¿Y los de la gestión?"

De acuerdo con Namó de Melo (1998:21), "hay una tendencia a tornar cada vez más inapropiada la correspondencia entre el sistema de organización de la enseñanza orientado al otorgamiento de certificados (grados, niveles, certificados) y las capacidades que efectivamente las personas debieran de poseer para el ejercicio de actividades de todas las esferas de la vida social". La calidad educativa, por lo tanto, no se refiere a la economía en los costos, la eficiencia administrativa o el trámite de certificados, sino al valor educativo de los procesos (Carr, 1996). En este sentido, la gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos. La gestión de las

instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles caminos. Mintzberg (en Pérez Gómez, 1998) explica que la base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evaluación racional de los datos, sino la combinación de datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional. Esta visión educativa de la gestión no elimina sino replantea las dos categorías más relevantes presentes en la recuperación de experiencias sobre este proceso: el poder y el conflicto. El poder se redefine de manera alterna al autoritarismo y, por supuesto que, al momento de plantear una gestión no autoritaria, plural y compleja, el conflicto se resignifica haciéndose presente y necesario para la transformación”.

Según Alexis Didriksson (2007), en la educación superior predomina el criterio administrativo de gestión, más que el promotor de innovaciones.

4.6 Ejercicio del liderazgo en la integración educativa.

La integración educativa representa la respuesta más avanzada en cuanto a derechos humanos y desarrollo para los niños, niñas, jóvenes y adultos con necesidades educativas especiales o asociadas o no a alguna discapacidad. “La integración educativa tiene su fundamento en la Conferencia Mundial de Salamanca sobre Necesidades Educativas Especiales celebrada en la UNESCO (1994) considerando que las escuelas deben recibir a todos los niños, independientemente de sus condiciones físicas, intelectuales, sociales, emocionales u otras. Se hace énfasis en el derecho a una educación no segregada, aumentando su participación en el currículo, las comunidades escolares y la cultura... Esta transformación del hecho educativo supone convertir la escuela en un espacio de democratización y participación de la sociedad, avanzando en la igualdad de oportunidades de acceso al sistema, donde la equidad sólo se garantiza si la escuela tiene éxito en ofrecer una educación de calidad para todos. Las nuevas demandas implican una articulación e integración dinámica entre las escuelas y los sectores públicos, permitiendo la apertura necesaria para captar y dar respuestas a las necesidades educativas de la localidad. La educación hace posible el ejercicio de la ciudadanía permitiendo la plena participación de las personas, asegurando la inclusión social, donde se involucren procesos democráticos en los que diferentes actores de la comunidad tienen su protagonismo. Para Blanco (2006) esto estimula la equidad educativa, desarrollando nuevas formas de convivencia, basadas en el pluralismo, entendimiento mutuo y relaciones democráticas” (Romero, Rosalinda. 2008).

En EU desde los años 50s se multiplicaron las escuelas para internar a todo niño que naciera o recibiera el diagnóstico de retardo mental. Luego instituciones escolares especiales que recibían a grupos de alumnado con alguna discapacidad, como ceguera, sordera o retardo mental. A finales de los 70s se inicia un movimiento promovedor de grupos integrados para alumnos con discapacidad intelectual dentro de las escuelas regulares; éste es el primer paso hacia un proceso de integración educativo y social. De ahí que en EU se logre la cobertura del 80% de la población infantil con esta problemática. Pero si bien se dan estos logros, en el ámbito de la sociedad no hay sensibilización sobre el tema, por lo que la población discapacitada no se puede integrar plenamente a su comunidad. “Es a principios de los noventa que surge en ese país la Ley de Integración a las Escuelas Regulares, se cambia a un currículum único, se inicia un proceso de reorientación del sistema educativo. Los profesores de educación especial y de apoyo, se reubican en las aulas regulares, donde se canaliza a los niños y las niñas, ahora reconocidos como alumnos con necesidades educativas especiales. En la actualidad, en el Estado de Nueva York, así como en la mayoría de los estados norteamericanos, la integración escolar es ya parte de una rutina, donde niños y niñas con discapacidades leves, moderadas y severas enfrentan fuertes desafíos educativos y comparten las mismas escuelas en un esfuerzo por lograr una plena integración a todos los ámbitos existenciales de sus comunidades en un marco de justicia y de equidad” De Agüero Servín, M. y De la Peña, A. 2001).

En los últimos años de los 80s, las universidades y centros de estudios superiores para docentes, ofrecen asignaturas sobre estrategias integradoras. Hacen énfasis en sistemas de evaluación incluyentes y en la elaboración del Plan Educativo Individualizado en el cual se plasman objetivos a largo, mediano y corto plazo con criterios de evaluación específicos que ayudan a visualizar los avances y mantener un programa eficaz.

Los contenidos de dicho plan son relevantes y funcionales, con la meta de preparar a los alumnos con necesidades educativas especiales e incrementar su autonomía personal y desarrollarlos en lo social y para la inserción laboral. Los gobiernos, las redes de colaboración y las instituciones educativas de diferentes niveles y modalidades, así como las campañas de conciencia pública, pueden preparar a la sociedad a esta transformación integral e inclusiva de la educación. Algunos países latinoamericanos como, Chile, Argentina, México, Uruguay, países en Asia y África, así como Inglaterra, Italia, España, los países Nórdicos en Europa y Canadá han iniciado el proceso de integración escolar. (De Agüero Servín, Mercedes y De la Peña, Alicia. 2001).

En México, la filosofía integradora se plasma en el Programa de Desarrollo Educativo de la Secretaría de Educación Pública 1995-2000 en el que se detallan los conceptos y las orientaciones sobre la integración educativa. En el programa Nacional para el Bienestar y la Incorporación al Desarrollo de las Personas con Discapacidad, se resalta la necesidad del Registro Nacional de Menores con algún signo de discapacidad como una necesidad por tener información válida y confiable sobre la matrícula, la demanda y la oferta reales y potenciales tanto en los controles federal y estatal, como privado. Debido a los cambios en integración escolar a nivel mundial y en México, y como resultado de los esfuerzos multinacionales por promover la integración educativa plena y el derecho y la gratuidad educativa básica para todos los niños, niñas y jóvenes, la Secretaría de Educación pública planteó la reorganización de los servicios de educación especial hacia una tendencia integradora. La Unidad de Apoyo a la Educación Regular (USAER) es la instancia técnico-administrativa que ahora promueve los apoyos técnicos y metodológicos en la atención a los niños con necesidades educativas especiales en la escuela regular. El movimiento de Integración Escolar de alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales, asociadas a discapacidades, representa un reto ante el cual las universidades necesitan hacer frente, ya que exige una preparación a nivel profesional que se debe iniciar a nivel universitario. Maestros normalistas, pedagogos, maestros en educación especial, educadores de preescolar, psicólogos, trabajadores sociales, entre otras profesiones de carreras afines a la educación, reclaman que se les de una preparación adecuada. Porque ellos son los encargados de la parte operativa, son quienes enfrentan el cambio del sistema educativo tradicional al sistema educativo incluyente y su impacto en todo el esquema del sistema de la educación pública y privada en México, principalmente en los niveles inicial y básico. Es una obligación del nivel básico ofrecer a todos los niños y niñas, y jóvenes sin distinción alguna, la oportunidad de continuar y consolidar una educación formal que respete al ser humano en sus diferencias. Para lograrlo es importante el esfuerzo y compromiso de muchas personas, instituciones y organizaciones. Desde los cambios legislativos para promover y apoyar la integración, como de las autoridades educativas y escolares, así como de los padres de familia y maestros, en relación a un cambio de actitud y la constante difusión de información para la transformación social, familiar, escolar, a transformaciones y adecuaciones de los procesos psicológicos y afectivos, socioeducativos y de las prácticas y procesos de enseñanza y aprendizaje. Necesita tener en cuenta la diversidad en el sentido de un sistema escolar que promueva en todos sus estudiantes la integración al ponerlos en el mismo espacio y juntos en la Educación Básica, en aulas generales sin que esta decisión tenga criterios especiales de inclusión en cuanto a la habilidad y destreza para el aprendizaje, la capacidad

cognoscitiva, la raza, la habilidad lingüística, el estatus socioeconómico, el género, el estilo de aprendizaje, la etnia, los antecedentes culturales y religiosos, la estructura familiar y la orientación sexual. La integración educativa efectiva necesita tomar en cuenta las necesidades educativas especiales, la cual implica sensibilidad y respeto para aceptar a una persona con necesidades y diferencias distantes de las de la mayoría. Por otro lado requiere de educadores humanistas, reflexivos, críticos, creativos, para modificar sus actitudes, enseñanza y prácticas de organizar y administrar su salón, el currículum y los métodos y el orden de aprendizaje de acuerdo a las necesidades especiales de los estudiantes. Los maestros que participan de un salón incluyente son personas flexibles, conscientes de las necesidades de sus miembros. Además el maestro/a que hace efectiva la inclusión o integración escolar lo hace de manera colaborativa. Esto implica que el docente no está sólo frente a la problemática educativa; se requiere del quehacer colectivo de todos los que estamos vinculados a la educación, de otros educadores, de otros profesionales, de los estudiantes, sus familias y las organizaciones e instituciones de su comunidad.” (De Agüero Servín, M. y De la Peña, A. 2001).

Según Stainback (1999) la creación de clases que hagan sitio y respeten a todos los niños y todas sus diferencias constituye un reto, donde la clave para el éxito es la colaboración entre los actores del sistema educativo. El rol de la comunidad en la integración de personas con discapacidad es vital, requiriendo del compromiso de toda la sociedad, necesitando un cambio profundo en las actitudes de las personas, mayor apertura y sensibilidad hacia la inclusión, donde la educación, juega un papel fundamental, brindando herramientas para estimular esa comprensión de las diferencias del otro, pudiendo ocurrir una reconstrucción social, donde la aceptación de la diversidad permita superar la segregación, la fragmentación y la exclusión presentes en la sociedad.... Para el eficaz desarrollo de la integración educativa es indispensable contar con unas políticas públicas que faciliten en la práctica educativa cotidiana aquellos principios fundamentales de una educación que atienda a la diversidad. La integración educativa requiere de las actuaciones desde cada centro escolar y del liderazgo local a través de cada docente y de cada director de escuela. La integración educativa experimenta las diferentes situaciones que afectan a la escuela, la cual no está aislada de los cambios del entorno. Por ello, las creencias, las actitudes, las ideologías de los actores de las instituciones se ven modificadas por las circunstancias, lo que exige un abordaje y apoyo hacia los miembros de la comunidad educativa, quienes se constituyen en los garantes de la integración. Específicamente el docente integrador requiere de una mayor competencia profesional, enfatizando en sus conocimientos sobre políticas públicas y legislación educativa, su habilidad

de planificar, tomar decisiones y comunicarse, competencias que pueden ser reforzadas a través de nuevas teorías, tales como el desarrollo de la inteligencia emocional, la escuela que aprende y la programación neurolingüística. De esta manera, será posible el desarrollo de un currículo pertinente para niños y niñas con una diversificación de la oferta educativa que asegure que todos logren las competencias básicas. ” (Romero González, Rosalinda. 2008)

El camino a la Integración es un proceso gradual que requiere tiempo y muchas oportunidades de práctica por parte de los Docentes de Área (DA) y debe estar acompañado permanentemente por el [Coordinador Informático](#). A continuación se ofrece una secuencia de los diferentes niveles por los que muy seguramente pasará un maestro en su desarrollo profesional para llegar a integrar efectivamente las TIC en el currículo.

1. **Preintegración** (Productividad Profesional personal)

- Usa Procesador de Texto para crear comunicaciones y talleres dirigidos a los estudiantes, coordinadores o directivos;
- Mantiene Bases de Datos con información sobre el desempeño de los estudiantes (logros, observador, disciplina, etc);
- Usa Hojas de Cálculo para registrar y calcular notas (calificaciones);
- Hace Consultas básicas en Internet en busca de ideas, materiales o proyectos para enriquecer sus clases;
- Utiliza programas de sindicación de contenido (RSS) para mantenerse al tanto de la última información publicada por los sitios Web educativos que son de su interés;
- Crea su propia lista de marcadores o favoritos en un sistema en línea de "Social Bookmarkig" como <http://del.icio.us/>;

2. **Instrucción Dirigida**

- Usa herramientas de las TIC para mejorar la instrucción en el aula:
- Programas Tutoriales
- Instrucción Programada

3. **Integración Básica**

- Usa las TIC para mejorar la presentación de materiales de trabajo a los estudiantes;
- Utiliza Internet para acceder a Proyectos y otros recursos (cursos en áreas académicas de interés; foros y listas de discusión; descarga de artículos y trabajos académicos escritos por autoridades en su área; suscripción a boletines y revistas digitales, entre otros);
- Elabora un [Blog personal](#) para compartir materiales y recursos con sus estudiantes;
- Utiliza Internet para localizar y acceder a recursos que enriquezcan sus clases, ejemplos:
 - Explora sitios especializados para compartir recursos multimediales tales como [Youtube](#), [Odeo](#), [SlideShare](#) o [Flickr](#) en busca de materiales interesantes para sus clases;
 - En Ciencias Naturales: simulaciones, software, "WebQuests", proyectos de clase, museos de ciencias, zoológicos y parques naturales, entre otros.
 - En ciencias Sociales: proyectos de clase, "WebQuests", proyectos colaborativos, mapas digitales, software como Google Earth, , bases de datos y juegos de simulación, entre otros.
 - En Matemáticas y Física: [Matemática Interactiva](#); simulaciones, calculadoras gráficas, [software de geometría](#) (Geogebra, Cabri Geomètre, Geometer's Sketchpad, etc), [software para estadística](#) (Statistica Basic, Statgraphics, etc), juegos (tangram, sudoku, etc).
 - En Arte: colecciones de museos de arte, obras de arte específicas, partituras de música, archivos de audio, etc;
 - En Inglés: proyectos de clase, actividades, diccionarios, periódicos y revistas, podcast, juegos, crucigramas, canciones, letras de canciones, etc;
- Utiliza computador, software, Internet y proyector (VideoBeam) para reemplazar tablero y retro proyector (el maestro está casi siempre en control del computador):
 - Comparte materiales educativos con toda la clase;
 - Suministra acceso inmediato a información disponible en Internet;
 - Proyecta imágenes grandes que actúan como punto focal, para mantener la atención de los estudiantes;
 - En Matemáticas, solicita a los estudiantes predicciones de qué sucederá con la manipulación (realizar cambios) de gráficas y fórmulas y les expone los resultados;
 - En Ciencias Sociales, exhibe estrategias de búsqueda en Internet para acceder a mejores recursos que posibiliten enriquecer el tema de clase;
 - En Ciencias Naturales, presenta a los estudiantes una simulación;
 - En Lenguaje, solicita que escriban o editen párrafos en grupo;

- En Arte, utiliza Internet para hacer un recorrido virtual por las galerías de los museos más famosos del mundo.

4. Integración Media

- Agrega herramientas adecuadas de TIC a trabajos que los estudiantes están realizando;
- En Lenguaje pide:
 - los trabajos en Procesador de Texto, en software de Autoedición o en Presentador Multimedia;
 - la elaboración de un Afiche (frases cortas y lenguaje directo) en el que identifiquen ideas claves y eliminen información innecesaria;
 - la producción de un Boletín de Noticias (artículos cortos) en el que resuman la información teniendo en cuenta el propósito y la audiencia a la cual pretenden llegar;
 - la construcción de un [Blog](#) para publicar las tareas de escritura;
- En Ciencias Sociales demanda:
 - el uso de opciones de búsqueda avanzada en Internet para acceder a mejores recursos (sitios especializados, enciclopedias, diccionarios, etc.);
 - la utilización de Internet y de Google Earth para obtener mapas de diferentes accidentes geográficos;
 - la elaboración de un Wiki para reunir y compartir contenidos sobre un tema histórico; además, que construyan colaborativamente trabajos escritos;
 - el uso de cámaras fotográficas digitales y la elaboración de Blogs para adquirir, analizar, crear y comunicar fotografías que permitan documentar por ejemplo, la historia local;
- En Matemáticas solicita:
 - el uso de Hojas de Cálculo en tareas que requieran organizar datos, generar gráficos, usar formulas algebraicas y funciones numéricas;
 - la utilización de lecciones en [Matemática Interactiva](#) para mejorar su comprensión de conceptos matemáticos fundamentales;
 - el empleo de Geogebra para realizar construcciones de geometría, álgebra y cálculo, tanto con puntos, vectores, segmentos, rectas, secciones cónicas, como con funciones que luego pueden modificarse dinámicamente;

- En Arte, pide:
 - nuevas formas de organizar imágenes, imprimirlas, mostrarlas y compartirlas mediante el uso de software especializado para Manejar Imágenes Digitales.
 - experimentar y realizar actividades de Expresión Musical con programas para notación musical, edición de sonido y karaoke.
- En Inglés, solicita:
 - La elaboración colectiva de un diccionario bilingüe de los temas cubiertos en la clase, mediante la construcción de un Wiki;

5. Integración Avanzada

- Utiliza las TIC más adecuadas para desarrollar proyectos de clase (aula) con apoyo mínimo del Coordinador Informático;
- Genera ideas originales de integración de las TIC en sus asignaturas y las comparte con sus compañeros;
- Trabaja con estrategias de Aprendizaje Activo [7], utiliza frecuentemente el Aprendizaje por Proyectos (ApP) [10]
- Plantea proyectos de clase enfocados en cubrir el currículo de su asignatura y se apoya en las TIC para mejorar aprendizajes;
- Evalúa en los proyectos de integración el cumplimiento de los logros en la asignatura a su cargo.
- En Matemáticas, solicita el uso de
 - software para Geometría Dinámica (tipo Geogebra) para demostrar qué sucede al cambiar una variable mediante el movimiento de un control deslizador;
 - la Hoja de Cálculo como herramienta numérica (cálculos, formatos de números); algebraica (formulas, variables); visual (formatos, patrones); gráfica (representación de datos); y de organización (tabular datos, plantear problemas);
 - calculadoras gráficas para manipular símbolos algebraicos, graficar funciones, ampliarlas, reducirlas y comparar las graficas de varios tipos de funciones. Además, descubrir patrones en datos complejos, ampliando de esta forma el razonamiento estadístico;
- En Ciencias Naturales, pide la utilización de

- dispositivos basados en microelectrónica (sensores y sondas) que permiten medir temperatura, iluminación, frecuencia de sonido, voltajes, posición, ángulos, etc. Trabajando de la manera en que lo hacen los científicos, mediante indagación;
 - diseño y construcción de robots de manera que se tomen decisiones sobre tipos de ruedas, poleas, piñones; además, aplicar en la construcción de estos conceptos de fuerza, rozamiento, relación, estabilidad, resistencia y funcionalidad, y programarlos para que realicen acciones específicas;
 - software de programación básica como MicroMundos o Scratch para simular cadenas alimenticias, ecosistemas, ciclos de lluvia, o representación de partes de un esqueleto o del sistema solar, o realizar programaciones sencillas (algoritmos), entre otras muchas aplicaciones;
 - software de visualización para examinar interactivamente y en tres dimensiones las moléculas de un compuesto;
- En Ciencias Sociales, demanda la utilización de
 - Internet para acceder a fuentes históricas (primarias y secundarias);
 - Internet para comunicarse con estudiantes de otras Instituciones Educativas, en el transcurso de investigaciones o en el desarrollo de proyectos mediante colaboración, para realizarlos conjuntamente, verificar hechos o contrastar puntos de vista;
 - Organizadores gráficos como mapas conceptuales para procesar, organizar y priorizar nueva información, identificar ideas erróneas y visualizar patrones e interrelaciones entre diferentes conceptos.
 - Organizadores gráficos como líneas de tiempo para poner en perspectiva el tiempo histórico (cronología, duración, ritmo, simultaneidad, continuidad y cambio);
 - Internet para realizar "visitas virtuales" planeadas a destinos específicos para cumplir con determinados objetivos educativos;
 - software de Sistemas de Información Geográfica (SIG) para presentar sobre el mapa de una determinada región y de manera interactiva, varias capas que se sobreponen y que contienen información temática;
 - En Inglés, solicita el uso de
 - podcasts previamente distribuidos vía RSS o por medio de la Red Escolar para liberar el aprendizaje de los idiomas de las limitaciones del aula y de sus horarios.

6. Integración Experta (Transformadora)

- Diseña y emplea Ambientes Constructivistas de Aprendizaje, enriquecidos por TIC:
- Activos, Constructivos, Colaborativos, Intencionales, Complejos, Contextuales, Conversacionales y Reflexivos (Jonassen).
- Utiliza las TIC para diseñar proyectos de clase que lleva a la práctica sin apoyo del Coordinador Informático o de otros docentes;
- Apoya a otros docentes que se inician en el camino de la integración, tanto en uso efectivo de las TIC, como en el diseño de ambientes de aprendizaje enriquecidos por ellas;
- Ayuda a desarrollar y mantener comunidades de aprendizaje locales y globales, para intercambiar ideas y métodos relacionados con aplicaciones creativas de las TIC y para acrecentar el uso efectivo de estas en el aprendizaje [11];

Participa en el desarrollo de una visión para la adopción de las TIC en la Institución Educativa y en su comunidad, promueve su adopción, facilita la toma compartida de decisiones, e impulsa el desarrollo del liderazgo y las habilidades en TIC, de otros:

Una de las primeras acciones que debería realizar el CI para expandir el proyecto en la IE es generar un Grupo Gestor. Grupo este conformado por el CI, los otros docentes de informática y un conjunto de maestros de otras áreas altamente motivados respecto a los beneficios que las TIC les pueden ofrecer tanto en el desempeño de la parte administrativa de su labor profesional, como en la generación de Ambientes de Aprendizaje enriquecidos para sus asignaturas. Dentro de la Institución son docentes pioneros en el uso de las TIC dispuestos a realizar esfuerzos adicionales, que no participan en el proyecto por obligación sino por convencimiento y se apoyan unos a otros.

Por definición, el Grupo Gestor es una "Comunidad de Práctica" ya que está conformada por personas cercanas geográficamente (en la misma IE), unidos por lo que hacen y que trabajan juntos en tareas comunes o similares. Es relativamente frecuente la renuencia que presentan los adultos a solicitar o recibir ayuda, cuando esto puede afectar su imagen ante los demás. El Grupo Gestor ayuda a vencer esa renuencia y promueve un ambiente de colaboración en el que sus miembros se sienten cómodos solicitando y ofreciendo opiniones y tutoría en temas de integración.

Otra estrategia para implementar el proyecto es el "Laboratorio de Integración" (LI), uno de los principales desarrollos de la FGPU para facilitar realizar la integración efectiva de las TIC en procesos educativos.

La FGPU llama LI a una materia adicional que se genera dentro del PEI de la Institución Educativa, se trabaja en el aula de informática en horario propio (independiente al de la clase de informática o sistemas propiamente dicha) y tiene por objeto generar un espacio de confluencia simultánea de un docente de Informática y uno del área con la que se está adelantando el proceso de Integración.

Para profundizar en el concepto del LI y en una propuesta para hacerle seguimiento, recomendamos consultar el documento "<http://www.eduteka.org/BitacoraLI.php>".

Para concluir, tal como se indicó al comienzo de este documento, integrar las TIC de manera efectiva en procesos de enseñanza/aprendizaje en una IE requiere no solo tiempo, los entendidos hablan en promedio de cuatro años si todos los requerimientos se cumplen, sino que los docentes de área atiendan tres aspectos fundamentales: a) comenzar por adquirir competencia básica en uso de las TIC; b) aprender a usar pedagógicamente las TIC y c) desarrollar competencia para llevar a cabo cada vez más efectivamente, la integración de las TIC en sus asignaturas. Sin estos elementos va a ser muy difícil cosechar resultados satisfactorios, perdurables en el tiempo y que generen una transformación en la Institución Educativa". (<http://www.eduteka.org/TemaEducadores.php>)