



Retos del liderazgo inteligente y la educación del siglo XXI. Enfoque de las inteligencias múltiples

Challenges for Intelligent Leadership and Education in the XXI Century. Focus on Multiple Intelligences

*Zilda Díaz de Plümacher**

Resumen

Hoy el Líder necesita diseñar estrategias innovadoras para desarrollar las inteligencias múltiples en sus seguidores, de manera que pueda solucionar problemas estableciendo relaciones óptimas; es importante adoptar un liderazgo que responda a las exigencias del momento, como proceso intelectual, cognoscitivo y emocional. Las Inteligencias Múltiples es un enfoque que marca pautas en las organizaciones. Representando un modelo de aprendizaje, y desarrollo personal/profesional, que aporta herramientas útiles. Se requiere diseñar evaluaciones dirigidas al tipo de inteligencia; reconfigurar programas adaptándolos a los estilos de aprendizaje; atraer personalidades estratégicas a la docencia, mejorando su desarrollo profesional; además lograr la participación de la comunidad.

Palabras clave: Inteligencias múltiples, liderazgo, aprendizaje, Benchmarking, gestión, calidad.

Recibido: Enero 2004. Aceptado: Junio 2004

* Magíster en Ciencias: Mención Orientación de la Conducta. Diplomada en Estadística para investigadores y para Gerentes. Profesora de Postgrado del Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela. Sede Zulia. Universidad Dr. Rafael Urdaneta. Facilitadora en ADA.
Correo electrónico: zidiplu@telcel.net.ve.

Abstract

Today, a leader needs to design innovative strategies to develop the multiple intelligences of his or her followers so that they can solve problems by establishing optimum relationships. It is important to adopt a leadership style that responds to the demands of the moment, as an intellectual, cognitive and emotional process. A focus on multiple intelligences establishes policies in organizations, represents a model for learning and personal/professional development that offers useful tools. It is necessary to design evaluations directed toward each type of intelligence, reconfigure programs adapting them to learning styles, attract strategic personalities to the teaching field, improve their professional development, and achieve community participation.

Key words: Multiple intelligences, leadership, learning, benchmarking, management, quality.

Introducción

El tema de la dirección de las instituciones educativas es de gran actualidad y trascendencia, por lo importante y necesaria de esta función en la vida de los centros escolares. El líder escolar tiene la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en las prácticas pedagógicas para un desempeño profesional, consciente, libre y ético, con un profundo sentido de lo humano y una proyección de cambio de la futura e inmediata sociedad.

La escuela es el espacio donde se unen docentes, padres y comunidad, a través de ellos se forman relaciones hacia la comunidad y se prepara al alumno para vivir en contacto con la sociedad. Por otra parte, las autoridades escolares (Directores y Subdirectores) facilitan estas relaciones y fomentan la interacción de los maestros, alumnos y comunidad.

Lo cierto es que, la realidad de la educación venezolana a nivel nacional y regional, es bastante drástica, se han dado cambios tan acelerados, que todos los niveles educativos se encuentran sometidos, a una seria crisis por presiones y razones políticas, culturales, económicas administrativas, y personales, que agobian al país en estos momentos. Venezuela vive su peor crisis de liderazgo, es por esto, que el tema genera polémica e indagación. Sin embargo, es importante tener presente, ahora que se habla tanto de calidad en la enseñanza, que en un centro educativo no puede haber altos niveles de calidad sin un líder de calidad. "Ese es el dilema".

Tanto las percepciones como los problemas extraídos de estudios y de la práctica diaria en el ámbito educativo, ponen de manifiesto una realidad que es grave y contradictoria: Tenemos unos directivos, unos líderes que ejecutan un liderazgo a la defensiva, recreativo y de supervivencia, que es justamente la antítesis del líder (Delgado, L., 1997); de ahí la urgente necesidad de ofertar una formación claramente orientada a promover un efectivo liderazgo, un liderazgo pedagógico, creador, constructor, dinamizador e inteligente.

La formación docente no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y supervisores. En varias oportunidades se escucha a docentes quejarse de sus líderes por desacertadas decisiones; y, en algunas ocasiones, se quejan porque la escuela (y en particular su director) no considera sus expectativas. El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo (Mc Gregor, D., 1969), y esto, sin duda, no favorece a la educación del alumno.

La educación actual plantea la necesidad de un nuevo tipo de liderazgo. El tema de fondo está constituido por la tendencia creciente a la autonomización de las unidades educativas, combinada con una búsqueda de estándares de calidad y contenidos mínimos que aseguren el desarrollo de conocimientos y competencias en todos los alumnos. Con ello, el director pasa a ser un líder pedagógico.

En la mayoría de los procesos de reforma educacional se contemplan cambios en la dirección de las instituciones escolares, en particular sobre lo referido a la profesionalización o especialización de la función directiva, entendida ésta como una carrera diferente a la de los profesores de aula. La necesidad de contar con profesionales en el ámbito de la gestión escolar se basa en las mayores atribuciones que los procesos de reforma están transfiriendo a las unidades educativas, ya sea en lo curricular, administrativo y financiero, lo que supone competencias o habilidades particulares.

En síntesis, el presente artículo corresponde a un análisis reflexivo del papel del Director como líder comunitario de escuelas del sistema educativo venezolano. Las conductas de liderazgo que se estudian constituyen un factor común de la bibliografía consultada y los indicadores calidad y gestión son tomadas sobre la base de la definición de escuelas eficaces que realizan varios autores (citados en la bibliografía). Se ha tomado como marco de referencia las escuelas de educación básica de gestión oficial o pública.

El motivo que lleva a la autora a realizar esta indagación es el interés de dar a conocer la necesidad de plantear nuevos estilos de liderazgos en el ambiente escolar, sobre todo en lo que se refiere al trabajo del Director como líder de la comunidad, generadora esta de procesos de enseñanza aprendizaje que redundan en los niños. Así como, difundir los resultados del escrito para contribuir al desarrollo de un tema actual, de gestión educativa, que ayude a la designación de directores capaces de asumir los cambios propios de la época que vivimos.

1. Liderazgo Inteligente

En líneas generales, más que plasmar las clasificaciones que hacen los autores sobre los estilos de liderazgo, se pretende en esta sinopsis presentar un modelo de liderazgo inteligente de escuelas que aprenden, superando así el modelo de liderazgo educacional en que *“El director lo hace todo”*, el cual muchos de los edu-

cadore no ha podido superar y que conduce a una conducta que dificulta indagar, reflexionar o unir a las personas en torno a un propósito común.

El objetivo de este análisis después de haber estudiado y revisado cada una de las características de los diferentes estilos de liderazgo, no es centrarse en la discusión sobre las teorías del liderazgo, sino plantear un estilo propio y/o particular que responda a las exigencias del entorno.

Entendiendo que:

Los líderes son puentes que unen a las personas del presente con el futuro. El Liderazgo no es solo un proceso intelectual, ni cognoscitivo, es también una experiencia emocional

Algunas de las ideas que sustentan un estilo de liderazgo en las instituciones educativas, nuevo e innovador están basadas en los aportes de Senge, P., (2002), El modelo de liderazgo para la escuela está concentrado en cuatro competencias claves que permiten liderizar sin ejercer control:

1. Participación. Al respecto Heifetz, R., (citado en Senge, P., 2002), define el liderazgo como la capacidad de movilizar a la gente para afrontar problemas difíciles. Plantea que la participación tiene dos componentes: a. Problemas de adaptación; o capacidad para reconocer una cuestión o situación que no tiene una definición clara ni una causa sencilla, ni solución obvia; b. Reunir a las personas apropiadas del sistema para plantear las complejidades del problema y analizarlo en su amplio espectro. Para ello, se deben crear espacios para conversar y facilitar el escuchar y hablar.

2. Pensar en sistemas: Referido a la capacidad de reconocer la dinámica oculta dentro de los sistemas complejos y encontrar puntos de apoyo para intervenir acertadamente. Fijar los límites de la situación y considerar las fuerzas de las interacciones.

3. Liderar el aprendizaje: Hasta el momento, se observa como la aptitud de comprometer a la gente y estudiar los sistemas no es suficiente para entender las complejas cuestiones de la educación pública. Liderar el aprendizaje significa dar ejemplo de un enfoque centrado en el aprendiz en lugar de centrado en la autoridad para todos los problemas, para ello se deben examinar las políticas de la escuela, a veces muchas de ellas refuerzan la autoridad a costa del aprendizaje, y le hacen cómodo y seguro el trabajo del maestro.

Liderar el aprendizaje les da a los directores libertad para decir el camino a donde se dirige, buscando una vía pero profundizando con la comunidad en los problemas.

4. Conciencia de sí mismo: Los líderes deben tomar conciencia de sí mismos, tienen que conocer el impacto sobre sus miembros o comunidad y como ese impacto ha cambiado con el tiempo.

Así pues una escuela que aprende, necesita una comunidad que fomente el aprendizaje, en estos casos la comunidad asume una posición dinámica a favor del aprendizaje, mediante las conexiones con los actores principales de esa comuni-

dad, y reconociendo la responsabilidad que tienen con los alumnos, tomando decisiones que vayan en su beneficio.

Bajo esta visión se considera, que las comunidades que aprenden es un ideal que nunca se puede alcanzar del todo; pero creer que todas las comunidades pueden aprender es un punto de partida para desarrollar una capacidad que puede empezar con los niños y trasladarse a toda la comunidad, inclusive a la sociedad.

Sobre este punto, se puede señalar, que las escuelas desempeñan un papel más importante de lo que la gente cree para definir el carácter de una comunidad. La escuela es el medio para conectar a las comunidades con el sistema en general, y es el director el encargado de esta tarea, por lo que debe tener buenas relaciones con los otros líderes comunitarios, así se deben establecer relaciones importantes entre los líderes escolares y los líderes comunitarios.

Sobre la base de las ideas expuestas, el desafío más importante que enfrentan en la actualidad quienes laboran para el Sistema Educativo Venezolano en todos sus niveles, consiste en lograr que la educación que se concrete efectivamente en los salones de clases y en la escuela, para lograr esto la gestión del director Escolar debe rendir resultados favorables, tanto dentro de la escuela, como fuera, en la comunidad. También se considera que la escuela es la base del cambio, en ella se atienden las demandas de la sociedad y se concretan las expectativas de enseñanza-aprendizaje.

Hay que estar conscientes que en el plantel se generan interacciones entre los miembros de la comunidad educativa y desarrollan culturas donde se construyen procesos enseñanza/aprendizaje. Se atiende líneas de políticas educativas, y características estructurales del nivel educativo, tomando en cuenta el contexto en el que se forman los alumnos y a las demandas de una sociedad en crisis y en constante cambio.

Con el objeto de describir el trabajo comunitario del líder escolar, la organización Southwest Educational Development Laboratory (SEDL, 1999), ha creado una red de apoyo para mejores escuelas, señala:

Crear el apoyo comunitario para incrementar la participación pública requiere de trabajo y de conocimiento. Los resultados, sin embargo, son invaluable. Asegurar la participación de padres de familia y miembros de la comunidad de diferentes grupos étnicos y culturales en el diálogo escolar no solamente amplía la diversidad de opinión, sino que cimienta las relaciones con el tiempo. Cuando se hace bien, los padres de familia de grupos minoritarios son parte integral del proceso de toma de decisiones que afecta la educación pública y no queda en una mera intención secundaria (p. 5).

Al mismo tiempo destaca, que una de las maneras más efectivas de los líderes de recabar información sobre las comunidades es asistiendo a reuniones de grupos que representan diferentes intereses comunitarios, culturales y de minorías. Aprenda más sobre los asuntos y cómo las perspectivas sobre la educación

pública varían de un grupo a otro. Estos grupos proporcionan una ruta para conducir encuestas formales e informales. Pueden abrir puertas para diálogos significativos para la comunidad. Sobre todo, pueden mantener al director informado de su trabajo y de los siguientes pasos. Darle seguimiento y tener contacto con regularidad, mantiene a estos grupos involucrados activamente.

Por lo regular, miembros del personal en una escuela pueden ayudar a identificar líderes en la comunidad. También saben de primera instancia sobre los retos que enfrenta su escuela y otros retos de la vecindad. Pero es necesario para lograr este trabajo comunitario que el líder hable con maestros, directores, asesores, especialistas y estudiantes sobre asuntos que la escuela está tratando de resolver. Estos asuntos pueden volverse el tema central de los futuros foros comunitarios.

Una vez que haya conocido su comunidad y los asuntos que preocupan a la gente, el siguiente paso es encontrar a la gente correcta para facilitar lo que podría ser un diálogo difícil de entablar acerca de como mejorar la educación pública. En este sentido es importante reclutar a los miembros de la comunidad que tengan buena reputación, como: líder religioso, líder de la vecindad, padre de familia, director de programas comunitarios, propietarios de algún comercio.

Esto con la finalidad de emplear estrategias para ejercer un liderazgo en su comunidad como: Comité del Centro de Padres, Talleres educativos frecuentes, Compromiso de participación familiar y plan educativo para el niño, Proyectos Escolares, entre otros.

2. El liderazgo visto desde el enfoque de las inteligencias múltiples

En las últimas décadas el mundo de las empresas, organizaciones e instituciones educativas se ha hecho altamente complejo, exigente, sensible, está confrontando cambios diversos, donde los avances tecnológicos han hiperestimulado los procesos de toma de decisiones mediante un mayor procesamiento de información. El conflicto radica en que el líder actual cuenta con menos respuestas emocionales que las planteadas por estos cambios en los sistemas organizacionales y que son impulsados fuertemente por los cambios tecnológicos.

Así, un líder técnicamente eficiente debe poseer un alto coeficiente emocional, de manera que, tiene que ser un individuo que percibe más hábil, fácil y acertadamente que los demás aquellos conflictos en gestación que tienen que resolverse, los puntos vulnerables del equipo y las organizaciones a las que hay que prestar atención. En siglos pasados la fuerza que impulsaba las organizaciones era el coeficiente intelectual, actualmente en el nuevo siglo se sabe que la inteligencia emocional y las formas afines de las inteligencias múltiples son las que marcan las pautas en las organizaciones.

La **teoría de las inteligencias múltiples** fue desarrollada por **Howard Gardner**, un prestigioso educador e investigador de Harvard, quién en 1983 publicó su libro “Estructuras de la mente”, donde desafiaba la creencia generalizada que solamente existía una sola inteligencia (Gardner, H., 1999b).

Gardner afirma que existen 8 clases distintas de inteligencias, que engloban habilidades que van más allá del coeficiente intelectual de una persona, y que le permiten adaptarse adecuadamente a su entorno e ir resolviendo los problemas que se le presentan a diario. Las inteligencias múltiples son competencias o habilidades que todos los individuos poseen en menor o mayor grado desarrolladas y que permiten afrontar los retos de la vida, así como también el procurarnos bienestar y placer en altas dosis.

El liderazgo basado en el desarrollo de las Inteligencias Múltiples tiene como objetivo desarrollar en los colaboradores las diferentes inteligencias, pero sobre todo hacer un ejercicio con responsabilidad social. De esta manera, los colaboradores del líder merecen una atención especial “Atención al talento”, potencializando las áreas de mayor fortaleza, mediante experiencias de integración: Educación musical: coros, corales,; Educación ambiental: grupos ecológicos o ambientalistas; Educación física: grupos deportivos, fútbol, béisbol; Educación artes plásticas: escultura, pintura; Artes dramáticas; Educación religiosa; Educación interpersonal, e Intrapersonal; Educación en fluidez tecnológica.

En su libro *Mentes Creativas*, Gardner, H., (2002c), formula un razonamiento apoyado en dos ejes que interactúan a lo largo de todas sus páginas. Por una parte, la ya mencionada teoría de las inteligencias múltiples, y por otra, una aproximación conceptual a la creatividad que denomina perspectiva interactiva. En este segundo eje se reconocen tres niveles de análisis, que no pueden ser desatendidos en una consideración de la creatividad:

1) La persona con su propio perfil de capacidades y valores; 2) El campo o disciplina en que trabaja con sus sistemas simbólicos característicos; y 3) El ámbito circundante, con sus expertos, mentores, rivales y discípulos, que emite juicios sobre la validez y calidad tanto del propio individuo como de sus productos.

Conforme a esta perspectiva, la creatividad no puede ser interpretada situándose en forma exclusiva en alguno de estos niveles. Debe entenderse en todo momento como un proceso que resulta de una interacción, frecuentemente asincrónica, en la que participan los tres elementos. Al final, no se entiende por qué el libro se llama *Mentes Creativas*, dado que precisamente se intenta demostrar que la inteligencia y la creatividad no se alojan en la mente de forma exclusiva.

No importa cuanto talento tenga una persona, no se puede medir su grado de creatividad, si no se examina el modo como se apropia de su campo, transformándolo o incluso creando uno nuevo; como maneja las relaciones con su ámbito, sus problemas y conflictos. Es decir, como maneja su talento individual y su adaptación al medio y a las personas.

Gardner, H., (1998a) en su opinión, postulaba que cualquier avance creativo implica un nexo entre dos esferas en apariencia dispares: (1) un completo do-

minio, a menudo precoz, de los campos correspondientes a la práctica; y (2) una forma de comprensión, una variedad de intuición, que se asocia propiamente con la conciencia de los seres humanos. El avance creativo consiste fundamentalmente en el enlace, realizado con éxito, entre estas dos esferas, y esta fusión permite que otras personas comprendan el avance.

De igual manera, Gardner, H. (2002c), sostiene que cualquier dirección escolar requiere un líder con capacidad de liderazgo, creativo y que proporcione nuevos itinerarios en otras comunidades, en este sentido, habla de que los líderes eficaces, deben poseer algunas características, tales como:

1. Tener una imagen clara de lo que quieren lograr y la manera como lograrlo. Mediante una narración que describa las metas, los protagonistas, los obstáculos y proponga métodos para cambiar los obstáculos.
2. Debe ser un buen creador, narrador y modificador para provocar cambios.
3. Debe practicar con el ejemplo.
4. Debe indicar, mediante sus acciones personales, lo que le gustaría lograr y la mejor manera de lograrlo.
5. Debe ser capaz de tomar decisiones, atenerse a ellas siempre que sea posible y revisarlas cuando sea necesario.
6. Debe discutir los objetivos de la educación en el pasado, definir cuáles de estos objetivos y medios siguen siendo válidos y cuáles se deberán reformar a la luz de nuevas consideraciones.
7. Considerar al personal docente en la discusión del proceso de previsión y planificación de actividades.
8. Fundamentar su estilo en la comprensión, utilizando las preguntas.
9. Considerar a los padres en el proceso enseñanza-aprendizaje.
10. Debe ser reflexivo de los problemas contemporáneos.
11. Debe impulsar cualquier itinerario mediante un conjunto de actividades que ofrezca oportunidades a los participantes, estableciendo un número manejable de itinerarios distintos:
 - a) Itinerario canónico: para quienes deseen un sistema que ofrezca unos valores históricos y artísticos occidentales tradicionales;
 - b) Itinerario multicultural: para quienes deseen un sistema que presente la naturaleza y las identidades de los principales grupos raciales y étnicos;
 - c) Itinerario progresista: sistema que respete las diferencias y las pautas de desarrollo individuales. Este currículo parte de los intereses de la comunidad y destaca los valores democráticos;
 - d) Itinerario tecnológico: Para quienes creen que el país debe ser competitivo y que el dominio de las tecnologías es la mejor manera de garantizar una población activa especializada y flexible;
 - e) Itinerario socialmente responsable: para quienes son conscientes de los problemas económicos y sociales;
 - f) Itinerario de la comprensión: para quienes

creen que los seres humanos tienen el deseo de explorar y comprender las cuestiones más fundamentales de la existencia.

12. Debe plantear claramente su visión, animar a los colaboradores a expresar dudas y vacilaciones, tener en cuenta las objeciones si están justificadas o, en caso contrario, mostrar donde reside el error.

Si un líder no es capaz de poner en práctica lo que dice, no podrá ser eficaz; si sus propias acciones contradicen lo que defiende, será un hipócrita; pero si puede encarnar su narración en su vida diaria será reconocido como un líder legitimado para recabar el apoyo de otros con el fin de llevar a cabo su propósito.

El liderazgo en una institución educativa, no siempre lo ejerce el director designado, en muchas ocasiones lo ejecuta un grupo de padres, de profesores, o alguien de la comunidad que visite el centro periódicamente, planteando críticas y haciendo causa común con los agentes locales del cambio. En este ambiente las personas que presentan reformas o sugieren cambios no podrán mantenerse por mucho tiempo en una atmósfera con un director opositor que mantenga un clima negligente. En cualquier circunstancia, si no hay una dirección presente y activa a largo plazo, lo más probable es que los cambios sean provisionales e incluso puede ocurrir que la comunidad educativa quede peor que antes.

Bajo esta visión, Gardner, H. (2002c), plantea una serie de proposiciones para ejercer el liderazgo en la escuela:

1. Necesidad de flexibilidad y pequeñas victorias: El líder que ve las cosas con claridad se asegura de que por lo menos algunos de los esfuerzos iniciales tengan éxito, de que los estudiantes, los profesores y los padres no se desanimen.

2. Prever contratiempos y prepararse para resolverlos: ser optimistas siempre que sea posible, el pesimismo agota la energía y mina el empuje. Todo el mundo comete errores, lo importante es aprender de ellos y no repetirlos siguiendo pasos y estrategias más prometedoras, con visión de futuro. Sobre todo aprender a ver los contratiempos o errores como oportunidades de aprendizaje y no como causas de fracaso.

3. Dejar tiempo para la reflexión: la urgencia en las tareas, la impaciencia de los actores, muchas veces, hacen que abandonemos la oportunidad de pensar y reflexionar individual y colectivamente. La reflexión permite prever y programar los cambios necesarios y las acciones a seguir.

4. Aprovechar las cualidades: El líder utilizará mejor su energía si aprovecha las cualidades de sus seguidores, en vez de convertir sus defectos en virtudes. En cualquier comunidad independientemente de su tamaño, las cualidades de sus miembros serán complementarias para la labor educativa, y pueden ser utilizadas para establecer una relación de mutuo aprendizaje.

5. Prestar atención a los mensajes implícitos en la cultura institucional

6. Crear una comunidad afectuosa: Una comunidad escolar preocupada debe ofrecer al alumno apoyo y cariño incondicional, por esta razón directores, profesores, y padres deben conocer bien sus intereses, y momentos que vive, para animarles a realizar un mayor esfuerzo. Las comunidades afectuosas producen resultados escolares positivos.

7. Cultivar nuevas energías: mediante una dirección imaginativa, donde se pueda infundir energías tanto del exterior como del interior de la institución, adoptando nuevos programas basados en la espiritualidad, en brindar una nueva visión, que cultive la mente de los estudiantes.

8. Compromiso personal con el proceso de cambio: incorporando la transformación a la cultura institucional y convirtiendo la escuela en una organización que aprende, para poder sobrevivir y prosperar en el proceso de cambio.

3. El Liderazgo Inteligente y el Benchmarking

Elementos útiles para los centros escolares

Hoy en día es muy difícil hablar de educación sin mencionar la palabra “extrapolar”, el caso es que algunas escuelas funcionan con mucho éxito, en condiciones muy adversas. El desafío de los líderes pedagógicos es extender este éxito a una escala mayor: es decir, se impone la tarea de extrapolarse este éxito a otros centros. Extrapolar procesos exitosos significa hacer benchmarking.

De acuerdo a Boxwell, R. (1996), el Benchmarking se puede definir como el proceso de identificar, analizar y adaptar de modo sistemático las prácticas más efectivas de los sectores industriales y empresariales para mejorar los resultados de una empresa. La utilización del benchmarking para resolver problemas educacionales exige mejorar la dirección y sus gentes. En este sentido, este enfoque dentro de su filosofía plantea, creer que se puede aprender de los demás. La principal meta del planteamiento filosófico es conseguir que los directivos y empleados empiecen a concentrarse en los competidores y se den cuenta de que puede haber modos radicalmente diferentes de hacer las cosas, o sea mejor.

Las instituciones educativas deben comprender que la extrapolación no es un proceso mágico, desconectado de las condiciones concretas de cada escuela. Al final, extrapolarse supone concretar, es decir, establecer itinerarios específicos en unas escuelas concretas, con una aulas, unos profesores, unas familias y unos estudiantes determinados. En definitiva, supone mejorar, uno por uno, ciertos aspectos concretos de unas instituciones particulares.

Sin lugar a dudas, hay escuelas que llevan un trabajo excelente y pueden ejercer una influencia positiva en otras escuelas, sin embargo no hace falta éxitos aislados para mejorar la calidad de la educación, sino por el contrario, un sistema educativo que cumpla con el cometido de educar de forma integral al educando.

En el ámbito nacional, se cuentan con evidencias serias que muestran los valiosos aportes del Estado venezolano, en procesos de extrapolación. Prueba de ello, es el trabajo realizado por Luis Alberto Machado (en Dickinson, D. 2002), que representa un esfuerzo capaz de lograr el ideal de país que se necesita, verdaderamente, la revolución de la inteligencia, como la definió el propio venezolano, gracias a su trascendental aporte, resultó ser efectiva en muchos países que adoptaron este método, incluyendo a China, donde el doctor Machado recibió hasta el apoyo para su nominación al Premio Nobel de la Paz, aunque, lamentablemente, la propia Venezuela no lo propuso. Como dirían los romanos: 'Nemo profeta in patria'.

Las realidades demuestran que uno de los trabajos más importantes en el desarrollo de las inteligencias en Venezuela fue y ha sido el del Dr. Luis Alberto Machado en 1979, siendo el Ministro para el Desarrollo de la Inteligencia, y de hecho el primero en el mundo entero, bajo el periodo presidencial del Dr. Luis Herrera Campins.

Machado, empezó un proyecto para desarrollar la inteligencia de la población entera de su país, el programa se apuntó a provocar el posible desarrollo más íntegro de seres humanos en la mente, cuerpo, y espíritu. Durante cinco años bajo su dirección floreció uno de los experimentos más valerosos en la vida en educación emprendida. (Dickinson, D. 2002).

El Proyecto de la Inteligencia Venezolana, se llevó a cabo a través del recurso de la comunidad, escuelas para padres, escuelas medias, educación superior, y sistemas de educación para adultos, e hizo uso de todos los medios de comunicación y publicaciones, transmisión por radio, para hacer las herramientas de pensar disponible a todos. Fue construido bajo una visión ecléctica del pensamiento y acreditado por investigadores de muchas partes del mundo. Durante los diez años desde el principio del proyecto, la nueva tecnología estuvo disponible para ser utilizada de las maneras que el Dr. Machado sólo podría pensar en el momento.

El Dr. Machado, ha sido la mayor parte de su vida un académico, ocupando posiciones públicas en Venezuela, ha escrito varios libros de filosofía y sociología, incluso el famoso texto llamado *La Revolución de la Inteligencia*, ampliamente elogiado. En su más reciente libro, *El Derecho para ser Inteligente*, una traducción de *El Derecho de ser Inteligente*, defiende la teoría que no hay ningún determinante genético de inteligencia y que sólo la educación puede producir el cambio.

De igual manera, refiere Machado (en Dickinson, D. 2002), en su artículo, "La Meta Universal", que la inteligencia es una herramienta completamente necesaria: sin inteligencia, nadie puede ser libre. La persona humana puede ser más libre por la perfección de su propio ser que se gana en la actualización progresiva de todas sus facultades. Todos tienen el derecho a ser libres.

De esta manera, se debe tomar en cuenta: Boxwell, R. (1996: 136), los estudios actuales no ejecutados; la postura mental es muy importante; instalar sentido de pensamiento competitivo y énfasis externo; Conciencia de benchmarking en miembros de organización. Algunas consideraciones para el CAMBIO, sugieren que todos se deben sentir lo más cómodos posible con el cambio. Puede que

no guste, o desear que todo se quede como está: pero se debe aceptar que el cambio está a la orden del día. Más aún estar atentos, o seguir de cerca lo que ocurre en el mundo, sobre todo, las nuevas tendencias en educación, economía, cultura y la tecnología.

4. Conclusiones

En líneas generales, a manera de conclusión, los aportes de la educación y las neurociencias han hecho posible, desarrollar capacidades de manera individual aprovechando los estilos de aprendizajes de los educandos, el reto del líder educativo del presente siglo consiste en crear interfaces pedagógicas y curriculares que pongan el genio de la tecnología y la capacidad creativa de los individuos al servicio del conocimiento.

Sólo en la medida que el líder enseñe a los seguidores a aprovechar sus talentos naturales, será más provechosa la dirección, será un facilitador inteligente y podrá aligerar la carga y presiones de trabajo, consiguiendo la ayuda necesaria cuando es necesario, además podrá cultivar la imaginación y la creatividad de sus colaboradores, eliminando las presiones que entorpecen la calidad del trabajo, y generando la oportunidad de expresarse espontáneamente a través de cualquier canal comunicativo. Iniciar cada día con actividades que impliquen inteligencias diferentes, creará cambios en los ambientes y en las personas.

Todo líder que vaya mas allá de los cambios estructurales de la organización y penetre la forma como interactúan los individuos y desde que canal comunicativo, entienda además cuales son las habilidades de sus colaboradores, trabaje para fortalecerlas y se centre en desarrollar las que no posea, será un real candidato para liderizar las organizaciones educativas futuras.

Referencias Bibliográficas

- Boxwell, Robert J. (1996). **Management Siglo XXI. Benchmarking**. Colombia: McGraw – Hill Interamericana, S.A.
- Delgado, Lorenzo M. (1997). **El liderazgo como un modo de ser hoy del director**. Proyecto Docente de organización Escolar. Acceso a Cátedra de Universidad de Granada.
- Dickinson, Dee (2002). **Perspectives on Educational Change. New Horizons for Learning**. Seattle USA. Documento en Línea: http://www.newhorizons.org/future/Creating_the_Future/crfut_machado.html. Consulta 30/10/2003.
- Gadner, Howard (1998a). **Mentes creativas**. Una anatomía de la creatividad. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Gadner, Howard (1999b). **Estructura de la Mente**. Colombia: (Cuarta Edición) reimpresión. Fondo de Cultura Económica S.A, de C.V. Traducción de Fernández, Sergio. Everest.

- Gadner, Howard (2002c). **La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas**. Lo que los estudiantes deberían comprender. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Mc Gregor, Douglas (1969). **El aspecto humano de las empresas**. México: Ed. Diana.
- Senge, Peter (2002). **La Quinta Disciplina**. *Escuelas que Aprenden*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Southwest Educational Development Laboratory. (1999). La creación de apoyo para mejores escuelas. Documento en Línea: <http://www.sedl.org/pubs/family/28/5.html>.