

La influencia de la mediación en el liderazgo en los centros educativos

La influència de la mediació en el lideratge als centres educatius

The Influence of Mediation in Leadership at Schools

Heide Martins Ribeiro Caiado de Castro, heide.castro@etos.com.br

Psicóloga especialista en Psicología Organizacional y del Trabajo¹. ETOS Consultoria. Asesoría e Treinamento Ltda. (Curitiba-Paraná).

Resumen

Estamos en la era de la información. El nivel de profundidad del conocimiento en todas las áreas se escapa de nuestro control. Las escuelas encuentran un gran desafío a la hora de transmitir a los alumnos el conocimiento necesario para alcanzar el éxito. Ante este nuevo paradigma, el liderazgo en los centros educativos también plantea sus retos particulares: ¿cómo mantener a los profesores motivados y comprometidos? ¿cómo hacer que la gestión de los centros sea a la vez humana y profesional? Una de las técnicas que se ha demostrado más eficaz a la hora de resolver este planteamiento es la Mediación. El presente trabajo describe cómo la Mediación, a través de sus criterios, contribuye a responder positivamente a las cuestiones formuladas más arriba, formar a los profesionales del futuro y garantizar que el aprendizaje en los centros educativos sea saludable y eficaz.

¹ Doctoranda en Educación. Post-graduada en Intervención cognitiva y Aprendizaje Mediado. Miembro Certificado del PEI – Programa de Enriquecimiento Instrumental de Feuerstein – En asociación con la ATC - Hadassah Wizo-Canadá Research Institute, Jerusalén – Israel. Posee Certificación Internacional en Coaching por la Lambent de Brasil. Trabaja como consultora organizacional en empresas de expresión internacional dentro de todo el territorio brasileño. Imparte capacitaciones destinadas al desarrollo de profesionales empresarios. Trabajó por más de 10 años en varios subsistemas de Gestión de Personas de grandes empresas.

Palabras clave

Liderazgo, Experiencia de Aprendizaje Mediado, Ámbito Educativo.

Resum

Som a l'era de la informació. El nivell de profunditat del coneixement en totes les àrees s'escapa del nostre control. Les escoles troben un gran desafiament a l'hora d'aconseguir transmetre als alumnes el coneixement necessari per assolir l'èxit. Davant aquest nou paradigma, el lideratge als centres educatius també planteja els seus reptes particulars: com mantenir els professors motivats i compromesos? com fer que la gestió dels centres sigui a la vegada humana i professional? Una de les tècniques que s'ha demostrat més eficaç a l'hora de resoldre aquest plantejament és la Mediació. El present treball descriu com la Mediació, a través dels seus criteris, contribueix a respondre positivament les qüestions formulades més amunt, formar els professionals del futur i garantir que l'aprenentatge als centres educatius sigui saludable i eficaç.

Paraules clau

Lideratge, Experiència d'Aprenentatge Mediat, Àmbit Educatiu.

Abstract

We now live in the information era. The depth of knowledge in every discipline is rapidly escaping our control. Schools are facing a major challenge when it comes to transmitting to students the knowledge they will need to be successful. In view of this new paradigm, leaders at school centres are also contemplating their own specific challenges, such as how to keep teachers motivated and committed and how to ensure that the management of the centres is both humane and professional. One of the techniques that have proven to be the most effective when it comes to resolving this issue is mediation. This paper describes the manner in which mediation applies its criteria to contribute to solving the problems posed above, training the professionals of the future and guaranteeing that the instruction given in schools is both healthy and effective.

Keywords

Leadership, Mediated Learning Experience, Educational Environment.

1. INTRODUCCIÓN

Como abordaremos un perfil específico de trabajo, vale la pena que veamos cómo la literatura actual ve el papel del líder en este mundo repleto de cambios constantes.

Desde las primeras organizaciones y formación de los primeros grupos de trabajo, los jefes de los equipos eran escogidos principalmente por el conocimiento que tenían de las tareas a realizar.

A lo largo de los años, con el crecimiento industrial y económico, y el consecuente surgimiento de la competitividad, nuevas habilidades y actitudes fueron mostrándose necesarias para que la actuación de esos jefes fuera cada vez mejor y para que el desempeño de los equipos llevara a la organización a obtener mejores resultados.

Esa intensa búsqueda de liderazgos que produzcan resultados, la constante discusión sobre el tema y el deseo de compartir experiencias en esa área hizo que la literatura sobre liderazgo empresarial se hiciera rica y extensa. De estos trabajos se concluye que no existe solo una única forma de orientar liderazgos que conduzcan a sus organizaciones al éxito. La razón de eso es porque el éxito es el resultado del desempeño de personas y cada persona es un ser humano único.

En la educación, el desafío de hoy es muy grande. La sociedad actual en la que vivimos, denominada de la información o del conocimiento, hace que los alumnos sean más exigentes, y por consiguiente, se desmotiven con el aprendizaje si éste no se vuelve atractivo y no se adapta a las realidades actuales.

Educar, enseñar a aprender, buscar nuevas formas de repasar contenidos y también crear pensadores, es el desafío presente en este milenio.

Pero, ¿por qué este consenso de que los cambios continúan siendo necesarios? Mucho se ha hecho, pero el cambio surge con sentido de urgencia y se percibe que, a consecuencia de la baja velocidad utilizada para las implantaciones de nuevos proyectos, muchos de ellos no llegan a buen puerto (Tébar, 2011).

Y, ¿qué decir sobre lo que lleva a las personas a resistirse ante un determinado líder y seguir a otro, sin ninguna oposición, donde quiera que él vaya? La respuesta a esa pregunta también es simple: son las calidades de carácter de cada individuo que determinan ese comportamiento diferenciado (Covey, 2002).

Paralelamente a la calidad del carácter, hay otros aspectos del comportamiento del individuo que interfieren en su actuación y hacen que él sea o no visto como líder. Esos aspectos son determinados por la historia de vida, cultura, herencia genética, habilidades innatas y valores, con base en los cuales ha crecido.

Para que un líder actúe de forma positiva y eficiente, debe ejercer influencia responsable, tener objetivos comunes a los de su grupo, incluir y no excluir, proteger sin encubrir, tener autoconsciencia elevada, usar comunicación clara, mantener un aprendizaje continuo, decir siempre la verdad, alinear su vida profesional a la personal y ser incuestionablemente ético (Covey, 2002).

La palabra es el modo más puro y sensible de relación humana (Bakhtin, 1992) por lo tanto, hacer un uso adecuado de la misma es de fundamental importancia para el desarrollo del papel de líder. Mediante el "feedback", se repasan las metas y objetivos organizacionales. Un uso adecuado de las palabras hace que el liderado tenga mejor comprensión de aquello que se le pide. La comunicación utilizada por el líder, por tanto, debe ser simple, clara y afirmativa, para que se entienda aquello que él desea o hacia dónde quiere ir.

El líder involucra a las personas en las decisiones, comprometiéndolas con los objetivos. Para sentirse realizadas, las personas necesitan formar parte de un proyecto, y el hecho de que se las incluya favorece su interés y motivación por el trabajo.

El líder no resuelve problemas, él los prevé evitándolos. En otros momentos, el papel del líder es percibir y mostrar los mejores caminos y, a través de su rol de características potenciar la fuerza del grupo para que alcance los objetivos propuestos.

El líder es el resorte propulsor de la misión que lidera. El líder no reacciona, actúa. La visión sistémica y el amplio conocimiento son sus grandes herramientas. Es de ahí que él toma las mejores alternativas (Kofman 2004).

2. EL LÍDER COMO MEDIADOR

En este artículo abordaremos la teoría de Reuven Feuerstein, sus principios e influencias. Analizaremos, con más intensidad, la Experiencia de Aprendizaje Mediado (EAM) y los tres criterios universales para que exista este proceso que son:

- Intencionalidad por parte del mediador y reciprocidad por parte del mediado,
- Construcción de significados y
- Transcendencia de la realidad, para otras aplicaciones y situaciones experimentadas; siendo éste el tema céntrico del presente trabajo.

2.1. FEURSTEIN Y SU TEORÍA SOBRE MEDIACIÓN

La mediación es algo característico del ser humano; se trata de una interacción que ha venido siendo observada desde hace mucho tiempo en la historia de la humanidad (Sasson, 2009-2010).

Antes de discutir sobre la teoría de la Mediación, se hace necesaria una breve descripción sobre el autor de esta teoría. La relevancia de este conocimiento se debe al hecho de que él mismo considera que su vida tuvo influencias en esta construcción. Reuven Feuerstein nació en Rumanía en 1921, quinto hijo de una familia de nueve hermanos: dos mujeres y siete hombres. Comenzó a leer muy pronto, leyendo los libros sagrados con cerca de cuatro años de edad.

Comenzó la carrera de profesor muy joven, a los ocho años de edad, y en esta edad ya tenía muchos alumnos. Estos alumnos eran llevados por sus padres que, a toda costa, querían que aprendieran a leer; cuando todos los otros profesores decían que era imposible. La necesidad básica era enseñar a los niños a decir el "Cádiz", una oración. Aún sin saber que estos niños tenían dificultades y aún sin tener formación psicológica, él les enseñó a leer. Estos niños tenían aproximadamente catorce años.

"(...) fui maestro de escuela de niños que venían de los campos de concentración del Holocausto. Estos niños habían estado muy traumatizados. Fueron necesarios muchos esfuerzos, no para hacerlos olvidar, sino más bien para que pudieran superar todas las dificultades que habían vivido. Es ahí que yo vi todo lo que se puede realizar con la ciencia humana, si uno verdaderamente cree". (Assael, s.f.).

En 1944 emigró a Israel y fundó, junto con tres compañeros más, el Instituto de Investigación Hadassah Wizo-Canadá en Jerusalén en el año 1964.

Se graduó en Psicología y Pedagogía en Bucarest. Estudió en Ginebra (Suiza), donde trabajó con Piaget.

Su doctorado (Doctor of Philosophy – PHD) fue en Psicología del Desarrollo por la Universidad de Sorbona (Francia), cuyo tema fue: “Las diferencias de funcionamiento cognitivo en diferentes grupos socio-éticos”.

La historia de vida de Feuerstein tuvo influencia directa en los estudios para la formulación de sus teorías, de acuerdo con Sasson (2009-2010). Para Feuerstein, la mediación del significado va a ser directamente afectada por las actitudes y valores morales que regulan y dan el formato al comportamiento transmitido.

Los estudios de Feuerstein han promovido muchos subsidios para la Psicología Cognitiva ya que tenían en cuenta la influencia del medio social, bien como las funciones cerebrales del individuo.

Beyer, de acuerdo con la mención que hace dice que:

“...las teorías de Feuerstein que tratan de la experiencia de aprendizaje mediada (la experiencia de la crianza mediada por la madre) y de sus funciones cognitivas deficientes, bien como su adaptación de la noción de Vygotsky de la zona de desarrollo potencial, han probado ser muy útiles tanto en la evaluación cuanto en el entrenamiento de las funciones intelectuales” (Beyer, 1996, 74).

2.2 LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE MEDIATIZADA

La Experiencia de Aprendizaje Mediatizada explica el papel de las experiencias interactivas en el desarrollo cognitivo de las generaciones más nuevas. Se trata de un acto de transmisión de cultura, valores, actitudes, intenciones, etc., efectuado por las generaciones anteriores, que visan producir efectos deseados.

Según Fonseca (1998), existen dos modalidades básicas de aprendizaje:

1. Exposición directa a estímulos variados comparados con las experiencias de vida.
2. Experiencia Mediatizada.

En estos dos puntos está contenida la diferencia entre modificación y modificabilidad. En la primera, la modificación ocurre en el entorno del propio individuo, sin un criterio pre-establecido, sin intención. Este proceso va a ocurrir a lo largo de las experiencias vividas por el sujeto. Lo que se preconiza como modificabilidad está centrado en la intención del mediador que actúa entre los estímulos oriundos del medio o no, potenciando y ampliando su forma y alcance. Esta interacción produce un cambio de desarrollo cualitativo y muy diferente a aquél que el medio cognitivo podría prever: neuropsicológico, educacional e incluso genético (Fonseca, 1998).

2.2.1. EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE MEDIADO

La teoría de la EAM (Experiencia de Aprendizaje Mediado) – definida como la calidad de interacción entre el organismo y el medio – se produce por la interposición de un ser humano iniciado e intencionado, que media el mundo y el organismo, creando en un individuo la

propensión o tendencia al cambio por la interacción directa con los estímulos (Feuerstein, 1997 citado en Gomes, 2001, 80).

Según Reuven Feuerstein (citado en Sasson, 2009-2010) el mediador inicial, normalmente la propia madre, se interpone e interviene alterando las relaciones entre el estímulo y el niño, afectando su intensidad, contexto, frecuencia, orden, etc., al mismo tiempo que impulsa intencionalmente la vigilancia, la alerta y la sensibilidad del hijo, llevándolo a desarrollar la capacidad de atención a estímulos mediatizados, así como exponerlo directamente a fuentes de estimulación de forma más humanizada.

De acuerdo con Reuven Feuerstein (citado en Sasson, 2009-2010), el mediador, inicialmente la propia madre, se interpone e interviene, cambiando las relaciones entre el estímulo y la crianza, afectando la intensidad, el contexto, frecuencia, orden, etc.... al mismo tiempo en que conduce intencionalmente la vigilancia, la alerta y la sensibilidad de su hijo, llevando a él a desarrollar una disposición para poner atención en los estímulos mediatizados, bien como exponiendo a él directamente a las fuentes de estímulo de manera más humanizada.

Para Feuerstein (citado en Gomes, 1997) la exposición directa a los estímulos es fundamental para el desarrollo cognitivo, pero la interacción mediada, es decir, la propia cultura, es la que permite el acceso a funciones cognitivas superiores. La pura presencia de los estímulos o su interiorización en esquemas no puede explicar la modificabilidad cognitiva ni la madurez del organismo del individuo. De esta forma, la experiencia de aprendizaje mediado surge como factor explicativo de la evolución humana.

Cole, refuerza esta idea cuando dice:

“(...) todo niño nace en un mundo transformado por la actividad de generaciones anteriores. Son sólo los seres humanos culturizados los que pueden organizar el ambiente de los niños y así, darles la oportunidad de apropiarse del campo común de recursos culturales” (Cole, 1998 citado en Gomes, 2002, 57).

2.2.2. TEORÍA DE LA MODIFICABILIDAD COGNITIVA ESTRUCTURAL

La Teoría de la Modificabilidad Cognitiva Estructural posee las siguientes Suposiciones Básicas, y adaptándolas al liderazgo es fundamental que el Líder tenga la creencia interna de que:

- Todo ser humano está sujeto a la Modificabilidad Cognitiva Estructural;
- Todo ser humano es educable;
- Toda la sociedad y opinión pública se pueden modificabilizar;
- Yo, líder, puedo y me debo modificabilizar.

Para alcanzar los objetivos preconizados por el papel descrito en el apartado anterior, el líder debe demostrar una gran flexibilidad. La actuación del líder como mediador hace que se adapte a las necesidades de mediación del mediado.

La flexibilidad va a traer el equilibrio en este proceso de mediación. Con este equilibrio, se evita el exceso de mediación, pues él mismo confunde la creación de autonomía. Con mucha probabilidad, el mediado quedará dependiente de este estímulo. Este fenómeno es bien

conocido entre los padres que no quieren renunciar a su papel y continúan mediando a sus hijos, aun cuando ya son adultos.

2.3. APLICACIÓN DE LA EAM EN EL ÁMBITO DOCENTE

Observando el alcance de la actuación de la EAM, así como la implicación del mediador en el proceso, podemos ya iniciar un análisis del apoyo que el conocimiento y dominio de esta teoría pueden traer para el líder en el ejercicio de su papel.

La creencia de que las personas son modificables propiciará al líder una mayor creencia en su proceso comunicacional. Auxiliará en su propio proceso de desarrollo, en cuanto a recibir los “feedbacks” que su equipo estará haciendo sobre el desempeño de su papel como líder.

El mediador, en un proceso de interacción de aprendizaje mediado, debe de considerar algunos aspectos para que el proceso sea eficaz, cuidando del ambiente y de la recepción por parte del aprendiz.

A continuación, se expone una serie de funciones del líder o mediador, de acuerdo con el papel desempeñado, adaptadas de las ideas de Sasson (2009-2010), con relación a cuidados relacionados con el ambiente y la comprensión del mediado o aprendiz:

LÍDER o MEDIADOR

- Buscar una forma de presentación de los proyectos o planos de tal modo que inspiren la motivación y el compromiso.
- Evidenciar el contexto, los objetivos y las metas.
- Establecer relaciones causa / efecto.
- Regular y adaptar las respuestas y reacciones del aprendiz a las situaciones de aprendizajes específicos, ejerciendo su papel en el constante trabajo de “feedback” a sus liderados.
- Regular la cantidad y adaptar la calidad y el estilo de mediación.
- Transmitir al profesor (mientras es mediado por el líder) la creencia sincera en su capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones y vivenciar cambios significativos.
- Poner a disposición de cada profesor los recursos necesarios para el desarrollo de su propio desempeño.
- Promover políticas de valorización del desempeño del profesor, enfatizando el trabajo en grupo, el cambio, el aprendizaje y principalmente la atribución de significado y la orientación trascendente.
- Permitir y motivar el trabajo en equipo y la fuerte interacción entre los profesores, colocando metas de desempeño conjuntas

- Cuidar para que el estrés generado por el Centro Educativo sea productivo, acompañando los mapas de situaciones estresantes y monitoreando sus resultados.

PROFESOR

- Definir el nivel de cualificación en que se encuentra actualmente, y tratar las eventuales cualificaciones a ser desarrolladas.
- Establecer un perfil de funciones cognitivas bien desarrolladas comparadas con las deficientes.
- Discernir factores afectivo-motivacionales que perturban su relación con el buen desempeño de su función, lo que llevará a una implicación del proceso Mediación / Aprendizaje por su parte.

Los criterios de la Experiencia de Aprendizaje Mediado (EAM) traen subsidios importantes para el Líder en su trabajo.

A continuación citaremos los criterios de la EAM, y explicaremos cómo utilizaremos los tres criterios universales. No obstante, señalamos que los demás criterios de la EAM también podrán ser útiles al trabajo del líder.

CRITERIOS DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE MEDIADO (EAM) DE FEUERSTEIN

- I. INTENCIONALIDAD Y RECIPROCIDAD
- II. TRANSCENDENCIA
- III. MEDIACIÓN DE SIGNIFICADO
- IV. MEDIACIÓN DEL SENTIMIENTO DE CUALIFICACIÓN
- V. MEDIACIÓN DEL CONTROL Y DE LA REGULACIÓN DE LA CONDUCTA
- VI. MEDIACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE COMPARTIR
- VII. MEDIACIÓN DE LA INDIVIDUALIZACIÓN Y DE LA DIFERENCIACIÓN PSICOLÓGICA
- VIII. MEDIACIÓN DE LA CONDUCTA DE BÚSQUEDA, DE PLANIFICACIÓN Y DE REALIZACIÓN DE OBJETIVOS
- IX. MEDIACIÓN DEL DESAFÍO: BÚSQUEDA POR LO NUEVO Y POR LO COMPLEJO
- X. MEDIACIÓN DE LA CONCIENCIA DE LA MODIFICABILIDAD HUMANA (PERCEPCIÓN DEL SER HUMANO COMO ENTIDAD MODIFICABLE)
- XI. MEDIACIÓN DE LA ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA OPTIMISTA
- XII. MEDIACIÓN DEL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA

Figura 1: Cuaderno de trabajo del Curso de Especialización Lato Sensu en Intervención Cognitiva y Aprendizaje Mediado del Instituto Superior de Educación Nuestra Señora de Sion y del Centro de Desarrollo Cognitivo de Paraná (Curitiba). (Sasson, 2009-2010).

2.3.1 INTENCIONALIDAD Y RECIPROCIDAD

“Ningún viento sopla a favor de quien no sabe hacia dónde ir” (Séneca).

Intencionalidad y reciprocidad son básicas para la realización del aprendizaje mediado. Ésta presupone que el mediador interactúe deliberadamente con el mediado, es decir, que esté dispuesto a aproximarse al mediado y a ayudarlo a comprender lo que está siendo aprendido.

El concepto de reciprocidad proviene del hecho de que el mediador y el mediado busquen la misma intención. Así, el mediador debe estar abierto y atento a las respuestas del mediado, demostrando reconocimiento y satisfacción con su evolución.

Cuando los líderes comienzan a servir en una visión motivada por una intención superior, hay un cambio radical en su trabajo, dejando de centrarse solamente en los resultados y pasando también a promover el desarrollo de quien los producen (Kofman, 2007).

Un líder necesita decir cuál es su objetivo, su meta. Lo que él está haciendo allí.

Estamos en una era en que la ética y la confianza están cada vez más presentes dentro de lo que esperamos de una relación saludable de trabajo. Un estudio de 2005 de la Mercer Management Consult señaló que sólo el 40% de los empleados creen que sus líderes se comunican honestamente (Covey y Merrill, 2008).

Cada vez más, el mundo del trabajo busca una relación tipo ganar-ganar. Un mundo lleno de posibilidades y con interacción. Y lo que se espera de este líder es que él comparta las metas y los objetivos.

La comunicación de la intencionalidad servirá como apoyo y mejorará la destreza del líder dentro de la Comunicación Interpersonal. Su credibilidad está siendo evaluada por su liderado, así como la coherencia entre el discurso y la práctica. Por lo tanto, para obtenerse la reciprocidad, la intencionalidad necesita ser expresada en palabras.

Y aquí cabe destacar un punto. No es por medio de emails, notas de la organización, ni del mapa de desempeño. Todas éstas son herramientas útiles para informar, pero no para comunicar. El contacto necesita ser físico, personal, consiguiendo pasar por el lenguaje no verbal la alineación de sus intenciones y propósitos. ¡El mediador será siempre un ser humano, no una máquina!

La reciprocidad derivará de esta creencia interna que el líder tiene del propósito de sus acciones. Y, si este propósito está claro e internalizado por el líder, al comunicarlo a su equipo, probablemente tendrá la reciprocidad de sus liderados.

Ellos caminarán con él hacia donde sea el objetivo final. Sentirán que forman parte de un mundo donde todos ganarán.

2.3.2. TRANSCENDENCIA

“Creo que la transcendencia es, tal vez, el desafío más secreto y escondido del ser humano”. (Boff, 2000, 4).

La Transcendencia es entendida como la interacción en que el mediador, en su abordaje con el mediado, no se limita a resolver los problemas inmediatos.

La ocurrencia de la trascendencia viene con la utilización de preguntas que busquen crear, para el mediado, un escenario donde él pueda generalizar lo que fue aprendido en otras situaciones de su día a día. En este proceso se camina hacia el pasado y se revisa lo que fue aprendido con la finalidad de aplicarlo en el futuro, solventando posibles situaciones.

La trascendencia tiene como objetivo específico la adquisición de conceptos y estrategias que puedan ser generalizadas para otras situaciones de su vivencia. Para tal fin, es necesario el desarrollo del pensamiento reflexivo sobre la situación vivenciada, así como lo que está en el entorno de esta situación.

Para superar lo inmediato, y lo que tenemos delante, el líder ayudará a sus liderados a lidiar con el aprendizaje continuo. ¿En qué otras áreas ya experimentamos estos mismos procesos? ¿Qué podemos aprender con esta experiencia?

Este criterio apoyará al líder en su jornada, desarrollando la capacidad de crear una visión de futuro sostenida y compartida para su grupo.

Una forma adecuada para crear esta plantilla de reflexión es desarrollando la capacidad Metacognitiva de sus profesores. Hacer la gestión de su modo de construcción del pensamiento de las variables personales e interpersonales. El conocimiento de las variables de las tareas ayudará al profesor a entender mejor su funcionamiento y colaborar en la prevención de los posibles errores. En cuanto a la estrategia al constatar la obtención del objetivo propuesto, es también validar el camino recorrido así como garantizar que este objetivo fue correctamente alcanzado (Sternberg, 2010)

Todos los criterios de la metacognición apoyarán bastante al líder en la conducción de sus trabajos diarios. Al reflexionar en grupo estas experiencias repetidas veces, este líder estará ayudando a sedimentar la trascendencia, que, como el propio término dice, va más allá de las paredes organizacionales. Se extiende a su vida personal.

Y hablando de vida personal, su papel de auxiliar a sus liderados para que cuiden bien de sus vidas es cada vez más fuerte. Mirar al ser humano como un todo y no más como una mano-de-obra como en el pasado reciente, según ya decía Senge, "Cuando las personas hacen contacto con la motivación raizal de su intención, se descubren muchas veces con eventos espantosamente sincrónicos" (Senge, 2007, 154).

2.3.3. MEDIACIÓN DE SIGNIFICADO

Mediar el Significado consiste en despertar en el profesor el interés por la tarea en sí, por la búsqueda del porqué de los planes, proyectos y actuaciones.

El Líder atribuye significados y valores para diferentes objetos, experiencias y fenómenos, además de sus connotaciones intrínsecas, inherentes, así como solicita al liderado que atribuya los suyos, y también que comparta sus descubrimientos, con el fin de aportar un momento de gran desarrollo para el grupo.

Para Ausubel (1968, 39), "Significado es un fenómeno que busca interactuar el significado potencial inherente a los símbolos, convertir en contenido cognitivo, diferenciado para cada individuo".

Por lo tanto, el proceso de Significado pasa por la organización del contenido, por parte del sujeto. Un dato material es potencialmente significativo cuando existe la posibilidad de ser relacionado a un contenido cognitivo previo, aunque de forma hipotética.

Margaret J. Wheatley (1999) ya decía que la gran dificultad de las personas en seguir una planificación estratégica reside en el hecho de no participar de su construcción. No consiguen entonces energía suficiente para la caminata de algo que no significa nada para ellas.

“Un sistema vivo se produce en sí mismo; se altera para preservar su identidad. El cambio sólo es propuesto cuando el organismo decide que cambiar es la única manera de mantenerse”. (Wheatley 1999, 44)

Siendo así, el papel del líder mediador es traer este Significado. La base de la intervención vendrá en forma de preguntas “¿Por qué?”, “¿Usted puede explicarme su respuesta, su pensamiento?”, “¿Usted puede hablarme un poco más sobre este asunto?” Al posicionarse de esta forma el líder lleva al profesor a no contentarse con respuestas inmediatas, imprecisas y muchas veces con datos incorrectos, a buscar los puntos de real mejoría que existen.

Estas preguntas, indagaciones, disonancias, generan abstracciones sobre lo que se está realmente haciendo en el proceso enseñanza/aprendizaje. La conexión directa de las actividades, metas de las cátedras a las metas organizacionales es que se derivará el Significado del trabajo al profesor, evitando respuestas de tipo “siempre fue hecho así”...

3.CONCLUSIÓN

En el mundo moderno, el papel del líder ha estado cada vez más conectado al proceso humano relacional. Para tal, un líder que hace uso de los criterios de mediación: Intencionalidad y Reciprocidad, Transcendencia y Significado en el día a día, tendrá mayor éxito en cuanto a resultados previamente establecidos.

Al traer sus proyectos, se preparará para este momento, citando ejemplos de dónde y en qué otras circunstancias se tiene que trabajar de esta forma; pensar de tal manera, puede traer buenos resultados. Llevará al liderado a trascender el ambiente en que se encuentra, contando ahí con el tiempo, que puede ser hoy o futuro, no importa. Lo que interesa es llevar la comprensión hacia donde estos comportamientos, traerían más resultados como un todo.

Líder Mediador, éste es el camino hacia un resultado que realmente signifique algo para quien está haciendo el papel, no solamente para obtener un resultado para la organización.

La mediación del líder es percibida en sus acciones y por lo tanto, el líder practicante de la EAM (Experiencia de Aprendizaje Mediada con sus liderados) tendrá actitudes diferenciadas de otros líderes, trabajando con su inserción en todo el proceso, en la posición de compañero, “este barco también es mío”. Si los liderados no entendieron lo que estoy diciendo, necesito mejorar mi forma de exponer el tema.

La empatía será algo fuerte en este líder pues, para auxiliar en la transcendencia y Metacognición, es muy importante saber cómo piensa aquel liderado, qué tipo de preguntas podrían plantearse para que se despierte su interés en actuar. Al colocarse en el lugar del otro podrá entonces percibir mejor su plantilla cognitiva y poder auxiliar en su evolución.

Cuando la postura evoluciona hacia la de un líder Mediador, también observaremos a un líder preocupado y listo para dar y recibir “feedback”. Para este líder, el “feedback” tiene vía de dos manos y ayudará a tener datos sobre puntos a motivar y a auxiliar en la trascendencia y significado para el liderado, así como aprovechar los “feedbacks” recibidos para ajustar su comportamiento frente al grupo y las metas que se quieran alcanzar.

Otro punto visible que distingue a un líder practicante de la EAM es que él mismo actuará fuertemente en la delegación, suministrando así, ambiente para que el liderado se implique en la actuación en cuanto a la resolución de problemas, así como su capacidad en la toma de decisiones. Aprovechará de estos momentos, de las decisiones tomadas, de los análisis hechos, de la priorización de los problemas a ser resueltos como un vasto material para ejercitar la Trascendencia y el Significado.

El arte de administrar es encontrar los estímulos que generan las respuestas (Kofman, 2004). La EAM es una excelente forma de encontrar estos estímulos y conseguir las respuestas esperadas por el líder de un emprendimiento. Claro que necesitaremos practicar, revisar y volver a practicar. La práctica es la que nos dará la maestría que tanto anhelamos. Pero, como decía Aristóteles, la practica lleva al resultado esperado, entonces, ¡¡¡manos a la obra!!!

“Nosotros somos aquello que hacemos repetidamente. Excelencia, entonces, no es un modo de actuar, sino un hábito”. (Aristóteles).

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ausubel, D.P. (1968). *Educational psychology: a cognitive view*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Assael, C. (trad.). (s.f.). Entrevista a Feuerstein en Le Journal Des Psychologues. Junio de 1987. Obtenido de Feuerstein' 01 Wiki: <http://feuerstein01.wikispaces.com/Entrevistas+Realizadas+a+Reuven+Feuerstein>
- Bakhtin, M.M (1992). *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec.
- Boff, L. (2000) *Saber cuidar: ética do humano—compaixão pela terra* (5ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Beyer, H. O. (1996). *O fazer psicopedagógico: a abordagem de Reuven Feuerstein a partir de Vygotsky e Piaget*. Porto Alegre: Mediação.
- Covey, S. R. (2002). *Liderazgo basado en principios*. Río de Janeiro: Campus.
- Covey, S. R, & Merrill, R. R. (2008). *El poder de la confianza*. Río de Janeiro: Campus/Elsevier.
- Fonseca, V. da. (1998). *Aprender a aprender. La educabilidad cognitiva*. Porto Alegre: Artmed.
- Gomes, C.M.A. (1997). Descrição da qualidade de vida dos pacientes em hemodiálise. *Revista Médica de Minas Gerais*.
- Gomes, C.M.A (2002). *Feuerstein e a construção mediada do conhecimento*. Porto Alegre: Artmed.

- Kofman, F. (2004). *Metamanagement*. São Paulo: Campus.
- Kofman, F. (2007). *Consciência nos negócios: como construir valor a través de valores*. São Paulo: Campus.
- Moreira, M.A. & Masini, Y.F.S. (2009). *Aprendizaje significativo: la teoría de David Ausubel*. São Paulo: Centauro.
- Sasson, D. (2009-2010). Curso de post-grado lato sensu en intervención cognitiva y aprendizaje mediado. Centro de Desarrollo Cognitivo de Paraná y Colegio Nuestra Señora de Sion (Curitiba). Notas de clases expositivas.
- Senge, P.M. (2006). *La quinta disciplina*. Río de Janeiro: Best Seller
- Senge, P. (2007). *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix.
- Sternberg, R. J. (2010). *Psicología cognitiva* (5ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Tébar, L. (2011). *El perfil del profesor mediador: pedagogía de la mediación*. São Paulo: Senac.
- Wheatley, M. J. (1999). *Liderazgo y la nueva ciencia*. São Paulo: Cultrix.

Para citar este artículo:

Martins Ribeiro Caiado de Castro, H. (2013). La influencia de la mediación en el liderazgo en los centros educativos. *Innov[IB]. Recursos i Recerca Educativa de les Illes Balears*, 3, 35-47. Obtingut de: <http://www.innovib.cat/numero-3/pdfs/art4.pdf>