

ED468636 1996-04-00 Las estrategias de un lider (The Strategies of a Leader). ERIC Digest.

ERIC Development Team

www.eric.ed.gov

Table of Contents

If you're viewing this document online, you can click any of the topics below to link directly to that section.

Las estrategias de un lider (The Strategies of a Leader). ERIC Digest...	1
QUE ESTRATEGIAS PUEDEN UTILIZAR LOS LIDERES.....	2
COMO UTILIZAN LOS LIDERES LAS ESTRATEGIAS JERARQUICAS.....	2
COMO UTILIZAN LOS LIDERES LAS ESTRATEGIAS TRANSFORMACIONALES.....	3
COMO UTILIZAN LOS LIDERES LAS ESTRATEGIAS FACILITADORAS.....	3
DE QUE MANERA LOS LIDERES ELIGEN LAS ESTRATEGIAS.....	4
REFERENCIAS.....	5



ERIC Identifier: ED468636

Publication Date: 1996-04-00

Author: Lashway, Larry

Source: ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.

Las estrategias de un lider (The Strategies of a Leader). ERIC Digest.

THIS DIGEST WAS CREATED BY ERIC, THE EDUCATIONAL RESOURCES

INFORMATION CENTER. FOR MORE INFORMATION ABOUT ERIC, CONTACT ACCESS ERIC 1-800-LET-ERIC

Los geólogos nos dicen que cada miles de años el campo magnético de la tierra se invierte; compases que hoy apuntan al norte algún día lo harán hacia el sur. Algo similar ocurre con el liderazgo en las escuelas, aunque el ciclo se mide en simples décadas.

Hace diez años, se le pidió a los directores que se convirtieran en "líderes de la instrucción" ejerciendo un firme control al fijar metas, mantener la disciplina, y evaluar resultados. Hoy se les pide que sean "líderes facilitadores" creando equipos, elaborando redes y "gobernando desde el centro".

Lynn Beck y Joseph Murphy (1993) observaron que las metáforas sobre el liderazgo escolar han cambiado frecuentemente a través de los años; tan pronto como los líderes escolares han asimilado un enfoque dado, parece que se les pide tomar una dirección diferente.

QUE ESTRATEGIAS PUEDEN UTILIZAR LOS LIDERES

Estos rápidos cambios en la filosofía educacional pueden ser frustrantes para los educadores, en especial si buscan "la mejor y única manera" de llevar a cabo el liderazgo. Sin embargo, una nueva perspectiva emerge cuando enfoques opuestos son vistos como estrategias complementarias y no como modelos en competencia. Como se define aquí, estrategia es un patrón de comportamiento diseñado para lograr la cooperación de seguidores en el cumplimiento de metas organizadas.

Cada estrategia enfoca la escuela a través de diferentes lentes, resaltando ciertos rasgos y favoreciendo determinadas acciones.

En la actualidad, los líderes de escuelas pueden elegir entre al menos tres grandes estrategias: jerárquica, transformacional, y facilitadora. Cada una tiene importantes ventajas; y cada una tiene importantes limitaciones. Juntas conforman un amplio campo de opciones.

COMO UTILIZAN LOS LIDERES LAS ESTRATEGIAS JERARQUICAS

Historicamente, las escuelas se han administrado como instituciones burocráticas, enfatizando la autoridad y la responsabilidad. Las estrategias jerárquicas dependen del enfoque jerárquico, en el cual los líderes usan análisis racionales para determinar el mejor curso de acción y luego ejercer su autoridad formal para llevarlo a cabo. Terrence Deal y Kent Peterson (1994) refieren esto como "liderazgo técnico", situación

en la cual el director actúa como planificador, asignador de recursos, coordinador, supervisor, diseminador de información y analista.

Las estrategias jerárquicas entregan una manera directa y ampliamente aceptada de manejar organizaciones, ofreciendo la promesa de eficiencia, control y rutinas predecibles. Sin embargo, Deal y Peterson también señalan que la jerarquía tiende a disminuir la creatividad y el compromiso, transformando las relaciones entre empleado y escuela en una transacción puramente económica.

Además, la enseñanza no siempre va de la mano con el aspecto administrativo. Joseph Shedd y Samuel Bacharach (1991) acotan que los roles de la enseñanza son extraordinariamente complejos, lo que necesita de instrucción, consejería y supervisión de estudiantes que varían notablemente en sus necesidades y capacidades. La enseñanza involucra un alto grado de aspectos impredecibles, lo que hace necesario un juicio profesional sensible de parte del profesor más bien que una dirección jerárquica por parte de una autoridad que se encuentra lejos.

COMO UTILIZAN LOS LIDERES LAS ESTRATEGIAS TRANSFORMACIONALES

Las estrategias llamadas transformacionales dependen de la persuasión, el idealismo y el entusiasmo intelectual, motivando a los empleados a través de valores, símbolos y una meta compartida. Los directores conforman la cultura de la escuela al escuchar cuidadosamente los "sueños más profundos que la comunidad escolar tiene para el futuro." En este proceso, ellos juegan el papel de historiador, poeta, sanador, y "detective antropológico" (Deal y Peterson).

Kenneth Leithwood (1993) añade que los líderes transformacionales alientan la aceptación de metas de grupo; transmiten expectativas de alto rendimiento; crean entusiasmo intelectual; y ofrecen modelos apropiados a través de su propio comportamiento.

Las estrategias de tipo transformacional tienen la capacidad de motivar e inspirar a seguidores, en especial cuando la organización enfrenta un gran cambio. Entregan un sentido de propósito y significado que puede unir a las personas en una causa común.

Sin embargo, las estrategias transformacionales son difíciles, ya que requieren habilidades intelectuales altamente desarrolladas (Leithwood). Además, un lugar de trabajo estimulante y emocionalmente satisfactorio no da como resultado automáticamente el logro de las metas organizacionales (Deal y Peterson).

COMO UTILIZAN LOS LIDERES LAS ESTRATEGIAS FACILITADORAS

David Conley y Paul Goldman(1994) definen el liderazgo facilitador como "los comportamientos que aumentan la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar el rendimiento." Esto se logra al hacer participar activamente a los empleados en el proceso de tomas de decisiones; el papel del lider no es resolver problemas en persona, sino ver que los problemas sean resueltos. Al igual que el liderazgo transformacional, las estrategias facilitadoras invitan a seguidores a comprometer esfuerzos y energia siquica para la causa comun. Pero mientras los lideres transformacionales a veces operan de una manera jerarquizada (Joseph Blasse y colegas 1995), las estrategias facilitadoras ofrecen a los profesores una asociacion diaria para hacer realidad el enfoque. El lider trabaja como si supervisara, y no como el centro de todo.

Conley y Goldman dicen que los directores trabajan de modo facilitador cuando superan las limitaciones de recursos; forman equipos, crean redes de comunicacion; proveen retroalimentacion, coordinacion, y manejo de conflictos; crean redes de comunicacion; practican politicas de colaboracion; y conforman la estrategia de la escuela. La facilitacion crea un ambiente enfocado al cambio y de cooperacion, en el cual los profesores pueden desarrollar habilidades de liderazgo al buscar metas comunes, produciendo un ambiente de trabajo democratico que incorpore los ideales mas altos de los Estados Unidos (Blase y colegas).

No obstante, las estrategias facilitadoras pueden crear ambigüedad e incomodidad, produciendo una responsabilidad difusa, y forzando a los empleados a adoptar nuevos papeles y relaciones. La facilitacion toma tiempo, frustra a los administradores que estan constantemente siendo presionados para actuar de manera inmediata. Puede crear gran entusiasmo y altas expectativas, generando multiples iniciativas que disminuyan recursos, quiten energia y fragmenten la vision colectiva (Conley y Goldman).

DE QUE MANERA LOS LIDERES ELIGEN LAS ESTRATEGIAS

Aunque gran parte de la literatura actual parece defender enfoques facilitadores y transformacionales, la limitada evidencia de investigacion no permite obtener solidas conclusiones sobre cual estrategia es la "mejor" (Edward Miller 1995). Algunos investigadores urgen a los lideres para que usen multiples estrategias. Deal y Peterson sostienen que los directores efectivos deben ser administradores bien organizados y lideres apasionados y creativos. Robert Starrat (1995) afirma que los lideres deben comportarse de dos maneras, como lideres y administradores. Como lideres, los directores fomentan la vision que expresa los valores centrales de la escuela; como administradores, desarrollan las estructuras, y politicas que institucionalizan la vision.

Sabemos relativamente poco sobre como los directores toman decisiones estrategicas, pero algunas lineas basicas se pueden inferir de la literatura.

1. Los lideres deben usar estrategias de modo flexible. Thomas Segiovanni (1994) sugiere que las organizaciones, como la gente, existen en diferentes niveles de desarrollo. Una escuela que tradicionalmente ha operada con la toma de decisiones fuertemente de un tipo jerarquico que puede que no este lista para adoptar un ambiente facilitador total.
2. Los Lideres deben equilibrar las necesidades de corto y largo plazo. Por ejemplo, Miller cita algunas investigaciones que sugieren que los directores que actuan de modo jerarquico a menudo pueden implementar grandes cambios de modo rapido, pero, la toma de decisiones compartidas, aunque toma tiempo, probablemente lograra la aceptacion del profesor. De modo inverso, acota que los profesores algunas veces se cansan de la toma de decisiones compartidas y desean a un director responsable que los consulte y decida. El lider tal vez tenga que elegir entre la satisfaccion del profesor a corto plazo y el desarrollo organizacional a largo plazo.
3. Las decisiones estrategicas debieran servir como valores institucionales. A veces, ideales atractivos como la delegacion del poder deben ir detras de las metas escolares. Un director habitualmente democratico expresa, "Mi responsabilidad como director realmente es para con los ninos, y si veo areas que no son efectivas, tengo que decir que no somos efectivos y hay que cambiar" (Blase y colegas).
4. La misma accion puede servir para mas de una estrategia. Deal y Peterson estimulan a los directores para que desarrollen la "vision bifocal" que incluye los aspectos rutinarios con el potencial transformacional. La supervision de buses, por ejemplo, sirve como un proposito jerarquico obvio, pero tambien presenta la oportunidad de recibir a los estudiantes, establecer visibilidad, evaluar el clima social, reforzar los valores clave de la escuela. En pocas palabras, administrar una escuela no parece requerir de desiciones estrategicas de toda o nada. El liderazgo efectivo es multidimensional

REFERENCIAS

Beck, Lynn G., and Joseph Murphy. *Understanding the Principalship: Metaphorical Themes 1920s-1990s*. New York: Teachers College Press, 1993.

Blase, Joseph; Jo Blase; Gary L. Anderson; and Sherry Dungan. *Democratic Principals in Action: Eight Pioneers*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1995. 193 pages. ED 380 890.

Conley, David T., and Paul Goldman. *Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating*. OSSC Bulletin Series. Eugene, Oregon: Oregon School Study Council, August 1994. 43 pages. ED 379 728.

Deal, Terrence E., and Kent D. Peterson. *The Leadership Paradox: Balancing Logic and Artistry in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 133 pages. ED 371 455.

Leithwood, Kenneth. "Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring." Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Houston, October 29-31, 1993. 58 pages. ED 367 061.

Miller, Edward. "Shared Decision-Making by Itself Doesn't Make for Better Decisions." *The Harvard Education Letter* 11, 6 (November/December 1995): 1-4.

Shedd, Joseph B., and Samuel Bacharach. *Tangled Hierarchies: Teachers as Professionals and the Management of School*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. 232 pages. ED 354 586.

Sergiovanni, Thomas J. *Building Community in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 219 pages. ED 364 962.

Starratt, Robert J. *Leaders with Vision: The Quest for School Renewal*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1995. 219 pages. ED 354 962.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management, Facultad de Educacion, Universidad de Oregon, Eugene, Oregon 97403

Este articulo se publico gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El articulo es de difusion publica y se puede reproducir libremente. CENLADEC@UPA.CL/ Fono: 56-32-283504, Fax: 56-32-280671

Traduccion por Amado Lascar, amado@darkwing.uoregon.edu

Title: Las estrategias de un lider (The Strategies of a Leader). ERIC Digest.

Note: Digest number 105. For English version, see ED 406 718. Translated by Joel Vicuna Villalobos and University of Playa Ancha, Valparaiso, Chile.

Document Type: Information Analyses---ERIC Information Analysis Products (IAPs) (071); Information Analyses---ERIC Digests (Selected) in Full Text (073);

Available From: ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: <http://eric.uoregon.edu>. For full text: <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest105.html>.

Descriptors: Administrator Effectiveness, Administrator Responsibility, Administrator Role, Educational Administration, Elementary Secondary Education, Instructional Leadership, Leadership, Leadership Qualities, Leadership Styles

Identifiers: ERIC Digests

###



[\[Return to ERIC Digest Search Page\]](#)