

ED468643 1998-06-00 Errores que cometen los lideres educacionales (Mistakes Educational Leaders Make). 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.

Errores que cometen los lideres educacionales (Mistakes Educational Leaders Make). ERIC Digest.....	2
QUE TIPOS DE ERRORES TIENDEN A COMETER LOS LIDERES.	2
QUE SUCEDE CON LAS HABILIDADES DE COMUNICACION INTERPERSONAL.....	4
ENTREGAR RETROALIMENTACION ES UN PROBLEMA.....	4
SE PUEDEN MEJORAR PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DE LIDERAZGO.....	5
COMO LOS LIDERES PUEDEN EVITAR ERRORES QUE TERMINEN CON SUS CARRERAS.....	5
REFERENCIAS.....	5



ERIC Identifier: ED468643

Publication Date: 1998-06-00

Author: Bulach, Clete - Pickett, Winston - Boothe, Diana

Source: ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.

Errores que cometen los lideres educacionales

(Mistakes Educational Leaders Make). 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

La mayoría de los programas de entrenamiento de administradores se enfocan en lo que los líderes educacionales deben hacer y no en los errores o lo que no deberían hacer. Creemos que saber lo que no hay que hacer es tan importante, o quizás más aun, que saber que hacer.

Esta creencia se basa en la suposición de que los comportamientos que una persona debe evitar son mucho menores de los que debe mostrar.

También se basa en la conciencia de que el impacto negativo de un error puede tener amplias consecuencias, descompensando los efectos beneficiosos de una serie de acciones positivas.

De acuerdo con Davis (1997), uno de cada tres directores deja su posición de manera involuntaria. La mayoría de los estados entregan una protección limitada de proceso debido a los directores que están en riesgo de perder sus puestos.

En ausencia de propiedad administrativa del cargo, los directores se vuelven legalmente "profesores en asignación especial", que pueden ser degradados de su rango sin causa (Davis). Considerando estos factores, Davis afirma que hay una necesidad de comprender los tipos de comportamientos de liderazgo que crean problemas a los directores y a aquellos que son responsables de liderar.

Hogan, Raskin y Fazzini (1990) investigaron tres tipos de liderazgo fallidos. Descubrieron que los individuos pueden poseer habilidades sociales bien desarrolladas y un atractivo estilo interpersonal, y aun así muestran comportamientos de liderazgo defectuosos.

QUE TIPOS DE ERRORES TIENDEN A COMETER LOS LÍDERES

La mayoría de las deficiencias y errores que los administradores de las escuelas cometen se encuentran en la categoría de malas relaciones personales. Bulach, Boothe y Pickett (1997) le preguntaron a 375 educadores de Georgia que estaban matriculados en programas de graduados que enumeraran y clasificaran los tipos de errores que cometen sus administradores.

Se identificaron quince categorías de errores: deficientes habilidades de relaciones

humanas, deficientes habilidades de comunicacion interpersonales, fracaso al ejercer el liderazgo, evitacion de conflictos, falta de conocimiento sobre el curriculum y la instruccion, orientacion de control, falta de etica o personalidad, olvidar lo que es ser un profesor, inconsistencia, demostracion de favoritismo, incapacidad al mantener a los empleados enfocados en su trabajo , incapacidad de avanzar, juicios precipitados e interrupcion de la instruccion con anuncios al publico.

Bulach y sus colegas descubrieron que los errores que se pueden clasificar bajo la categoria de malas habilidades en las relaciones humanas son los que ocurren mas a menudo. La falta de confianza y la actitud despreocupada fueron dos de los comportamientos mas frecuentemente asociados con esta categoria de errores. Estos dos comportamientos tienden a ir juntos. Es decir, si una persona percibe que el supervisor no se preocupa, es probable que la confianza desaparezca. Despues de todo, ¿Por que confiar en otros cuando piensas que ellos no se interesan por ti?

Otros logros relacionados con la preocupacion y confianza fueron la incapacidad de entregar apoyo, incapacidad de departir con el personal, mantener la distancia, no llamar a los profesores por sus primeros nombres, fracaso al delegar y fracaso al felicitar al personal. Por lo general, los administradores que muestran estas deficiencias tienen una fuerte "orientacion al trabajo", lo que se opone a la "orientacion a la gente".

Los directores que son asperos, arrogantes, agresivos, despreocupados y poco atentos a las necesidades de los demas tienen mucho mas probabilidades de perder sus trabajos (Davis). Tales características impiden el desarrollo de apoyo entre profesores, padres y agencias de la comunidad. Estas cualidades son interpretadas como falta de habilidades de sentido comun y de gente. Los comportamientos de esta naturaleza conducen a un manejo ineficaz de las exigencias politicas de trabajo e impiden establecer confianza y seguridad.

El ultimo error en esta categoria trata con la incapacidad de motivar al personal. Los profesores creen que muchos administradores no saben como motivar al personal, excepto a traves de la posicion, recompensa y coercion.

Los lideres que intentan motivar al ejercitar estos tipos de poder tienden a ser orientados al trabajo. Este tipo de comportamiento de liderazgo a menudo resulta en una baja moral del personal (Bulach y otros).

Martin (1990) se enfoco en errores de directores poco exitosos en Oregon. Setenta y tres por ciento de los superintendentes analizados habian supervisado a un director a quien habian dejado partir, transferir, o despedir del cargo. Razonas citadas para una falta de exito eran la evitacion de situaciones, falta de vision, malas habilidades administrativas y malas relaciones con la comunidad.

En el estudio hecho por De Luca y otros (1997), que recogio datos de 507

superintendentes de Ohio, se les pidió a los sujetos que evaluaran el impacto de veintitres deficiencias. Estas áreas fueron convertidas estadísticamente en un conjunto de siete grupos. Se encontraron relaciones significativas negativas entre la posición de uno como director y las deficiencias en los siguientes conjuntos: "resolución de problemas y toma de decisiones", como también en "delegación y monitoreo".

De acuerdo con Davis, la segunda razón más frecuente por la que los directores pierden sus trabajos es la incapacidad de tomar decisiones y juicios que reflejen una comprensión profunda de los temas y problemas de la escuela.

QUE SUCEDE CON LAS HABILIDADES DE COMUNICACION INTERPERSONAL

En el estudio hecho por Bulach y otros, el segundo error que ocurre con más frecuencia cometido por los directores trata con una categoría de comportamiento denominada "malas habilidades de comunicación interpersonal". El ejemplo más frecuentemente entregado para este tipo de error era el no escuchar. Hacer papeleo ante la presencia de visitantes y no mantener contacto visual eran ejemplos de comportamientos que ilustraban el no escuchar. El darse cuenta de que no lo escuchan es a menudo interpretado por el hablante como señal de descuido, en tanto que la percepción de que el receptor está escuchando es visto por el hablante como un comportamiento de preocupación.

Estos hallazgos son apoyados por Davis, quien les pidió a los superintendentes de California que clasificaran las cinco razones principales por las cuales los directores perdían sus trabajos. Dada una lista de veintinueve comportamientos de liderazgo riesgosos, la respuesta más frecuentemente citada se enfoca en el no logro al comunicarse de maneras que construyan relaciones positivas con padres, profesores, alumnos y colegas.

ENTREGAR RETROALIMENTACION ES UN PROBLEMA

Bulach y colegas descubrieron que los directores inefectivos tenían problemas de comunicación interpersonal en las áreas de entregar y recibir retroalimentación. Ejemplos dados por los profesores fueron la incapacidad de entregar retroalimentación con relación a lo siguiente: cuando los profesores visitaban las salas de los profesores; la manera en la que los profesores manejaban una pelea; el modo en el que los profesores manejaban una reunión de padres y que tipo de castigo recibían los alumnos cuando se les enviaba a la oficina. En el otro extremo, algunos profesores le llamaban la atención a profesores delante de sus colegas en vez de hacerlo en privado. Al igual que puede ser negativo llamar la atención a los alumnos delante de toda la clase, también es poco profesional que los supervisores reprendan a profesores delante de sus pares.

SE PUEDEN MEJORAR PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DE LIDERAZGO

Las habilidades de relaciones humanas y de comunicacion interpersonal estan estrechamente relacionadas. Escuchar, preocuparse y confiar son temas que estan interrelacionados. Escuchar conlleva una actitud de preocupacion y la preocupacion es un elemento fundamental para la confianza (Bulach 1993). La capacidad de desarrollar confianza es una habilidad de relaciones humanas esencial que facilita la comunicacion interpersonal. Sin embargo, se le da poca atencion a estas dos areas en los programas de preparacion de liderazgo.

Las evaluaciones de liderazgo realizadas en la State University of West Georgia's Professional Development Center revelaron que el curriculum en el programa de preparacion de administradores en el Department of Education Leadership and Foundations en la State University of West Georgia contenia muy poca preparacion en habilidades de relaciones humanas o relaciones interpersonales. Desde la evaluacion, se ha desarrollado un seminario de relaciones humanas para suplir esta debilidad en el programa de capacitacion (Bulach y otros 1997).

COMO LOS LIDERES PUEDEN EVITAR ERRORES QUE TERMINEN CON SUS CARRERAS

Informacion entregada por profesores que participaron en el estudio hecho por Bulach y otros (19989) entrega un claro mensaje de que los administradores escolares estan cometiendo errores que podrian ser evitados si se estuviese consciente de ellos.

Tambien, este estudio entrega pruebas de que el clima general de una escuela se ve afectado por la serie de errores que comete el administrador. Como es senalado por Peterson (1993), "Debemos aprender del dolor y peligros latentes que se encuentran en el camino al exito".

Hagemann y Varga (1993) previenen contra esconder los errores bajo la alfombra. En vez de eso, enfatizan la importancia de reconocer los errores que se cometen y de seguir adelante. Aunque es dificil reconocer una mala decision, mientras mas pronto se haga, mejor.

Al finalizar, Davis ofrece seis sugerencias para evitar errores que acaben con la carrera de uno: (1) evaluar y refinar las habilidades interpersonales; (2) entender de que manera se percibe el mundo que lo rodea; (3) no permitir que los exitos pasados se conviertan en errores, (4) buscar indicadores que pueden hacer dudar del liderazgo; (5) ser asertivo al desarrollar un plan de crecimiento profesional y (6) reconocer "la escritura en el muro" tomando la iniciativa.

REFERENCIAS

Bulach, C.R. "A Measure of Openness and Trust," *People in Education* 1, 4 (December 1993): 382-92. EJ 506 570.

Bulach, C.; D. Boothe, and W. Pickett. *Mistakes Educational Make*. 1997. 10 pages. ED 404 737.

"Shoulds Nots" for School Principals: Teachers Share Their Views." *ERS Spectrum* (Winter 1998): 16-20.

Davis, S.H. "The Principal's Paradox: Remaining Secure in a Precarious Position." *NASSP Bulletin* 81, 592 (November 1997): 73-80.

Deluca, Joseph; J. Rogus; C.D. Raisch; and A. W. Place. "The Principal at Risk: Career Threatening Problems and their Avoidance."

Hagemann, B and B.Varga, "Holding On". *The Executive Educator* 15, 2(March 1993): 37-38. EJ 459 392.

Hogan, R.; R. Raskin; and D. Fazzini. "The Dark Side of Charisma." In *Measures of Leadership*, edited by K.E Clark and M.B Clark. 343-54. New Jersey: Leadership Library of America, Inc., 1990.

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: Errores que cometen los lideres educacionales (Mistakes Educational Leaders Make). ERIC Digest.

Note: Digest number 122. For English version, see ED 422 604. Translated by Joel Vicuna Villalobos and University of Playa Ancha, Valparaiso, Chile. Third author's name on digest is Diana Boche.

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/digest122.html>.

Descriptors: Administrator Guides, Beginning Principals, Educational Administration,

Elementary Secondary Education, Interpersonal Competence, Leadership Training,
Prevention, Principals

Identifiers: ERIC Digests, Errors

###



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