

ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Elisamuel Martínez Antonetty, Ed.D.

Profesor Jubilado

Sumario

Este artículo se fundamenta en los cambios administrativos y organizacionales generales provocados por la Ley 18 de 1993 y los cambios paradigmáticos de la última década, así como los estándares de liderazgo educativo establecidos por la *National Council for the Accreditation of Teacher Education* (NCATE, 2002). Se establece una relación de dichos cambios con el liderazgo estratégico de los directores de escuela.

Se define el concepto *liderazgo estratégico* y se presentan los estándares específicos de esta área del liderazgo educativo. Se hace énfasis en el liderazgo ético, profesional, manejo y evaluación de la información que deben ejercer los directores de escuela para poder responder con efectividad a sus contextos escolares y a las comunidades a las que sirven.

Abstract

This article is based on the general administrative and organizational changes generated by Law 18 of 1993 and the paradigmatic changes of the last decade, as well as the educational leadership standards established by the National Council for the Accreditation of Teacher Education (NCATE, 2002). A relationship between these changes and the strategic leadership of school principals is established.

The concept of strategic leadership is defined and the specific standards of this area of educational leadership are introduced. Emphasis is given to ethical and professional leadership, as well as management and evaluation of information that school principals must execute to effectively respond to their school contexts and the communities they serve.

Introducción

Allá, para finales de 1970 e inicios de 1980, me desempeñé como director de varias escuelas del Área Metropolitana de San Juan. Fue una tarea muy fructífera y llena de satisfacciones, pero muy ardua. Las escuelas siempre han tenido sus retos. No obstante, si comparamos aquel tiempo con nuestros días, el reto de hoy es mayor. No es de extrañar que exista un nuevo contexto que hace de la administración educativa una tarea más compleja. La autonomía fiscal, administrativa y docente otorgada mediante la Ley 18, aprobada por la legislatura en 1993, pone sobre los hombros de la escuela una responsabilidad mayor que la que teníamos en aquellos tiempos. Esta requiere que la comunidad educativa asuma un liderazgo más asertivo y una aceptación mayor de la responsabilidad por la toma de decisiones y de sus consecuencias. Antes era fácil echar culpas al sistema cuando las cosas no salían bien porque se dependía prácticamente, sino totalmente, de éste.

La negociación colectiva también ha añadido otros elementos de la administración que requiere dominio de competencias, no sólo de índole técnica, sino también de relaciones interpersonales. No basta con conocer los reglamentos y estatutos relacionados con la negociación. Es necesario también crear ambientes de cooperación, colegialidad y de buena voluntad entre las partes.

La autonomía fiscal y administrativa, por un lado, ha añadido nuevas responsabilidades como la acreditación de las escuelas y la auditoría externa. Este aspecto cobra una importancia y crea una presión adicional para los directores de escuela debido a lo sensitivo que resulta el uso de los recursos, dado los acontecimientos recientes de corrupción en el país.

Aunque este es el contexto de las escuelas, han surgido en los últimos años algunos cambios que le permitirán a los líderes educativos lidiar con los retos y transformarlos en oportunidades. Entre éstos, se encuentran: el cambio paradigmático, el cambio en la concepción del liderazgo y la nueva tecnología.

Cambio Paradigmático. La realidad ya no la podemos ver como un fenómeno estático y ordenado. Seguir una serie de pasos y procedimientos establecidos de antemano por experiencias previas, no necesariamente resultarán en el éxito del desempeño de los líderes educativos actuales. La complejidad de las sociedades y sus organizaciones, en especial las educativas, no permiten que la práctica administrativa se fundamente en modelos, cuyos supuestos se basen en la universalidad y en procesos predeterminados a base de las experiencias vividas en otros contextos. Los líderes tienen que estar abiertos al cambio constantemente.

Entre otros cambios paradigmáticos que tienen su impacto en la administración educativa, se pueden mencionar los siguientes (Lincoln, 1985; Hage & Powers, 1992):

- a. La planificación no debe verse como prescriptiva sino tentativa.
- b. No podemos depender sólo de la jerarquía de autoridad para la toma de decisiones en la organización. Es necesario compartir la misma con los miembros de la organización.
- c. La objetividad es una falacia. En todo lo que hacemos, nuestros valores están involucrados. Aún cuando establecemos parámetros para la toma de decisiones, los mismos están basados en los valores del grupo.
- d. Muchas de las decisiones que se toman no pueden esperar por unos pasos estrictos de modelos específicos a seguir. Es necesario en ocasiones tomar riesgos y utilizar la intuición.
- e. Las soluciones a los problemas no son determinantes. Se ponen a prueba y se adaptan de acuerdo con las necesidades del contexto.

Liderazgo.

El liderazgo ya no es una cualidad en una persona sino un fenómeno de grupo (Lambert et al, 1999). Los dirigentes de organizaciones ya no son superhombres y supermujeres, con toda la responsabilidad de la solución de los problemas sobre sus

hombros. Tampoco es el experto o sabelotodo. Es un aprendiz eterno. Puede aprender de sus colegas maestros, de los padres, así como de los estudiantes.

Ya el director no tiene que hacer lo que se tiene que hacer, sino lo que se debe hacer (Sergiovanni, 1992). Es decir, la solución a los problemas viene desde una perspectiva moral y no por autoridad o prescripción. La perspectiva es moral, porque es lo que resuelve el reto o porque adelanta los propósitos de la escuela. Esto contrasta con la idea de que hay que hacer lo que se nos ha encomendado aunque no aplique al contexto en que se desenvuelve la escuela; de ahí la autonomía fiscal, administrativa y docente que pretende el concepto de Escuelas de la Comunidad. Sólo se necesita valentía, capacidad de riesgo y sustentar las acciones (Terry, 1993). Claro está, para lograrlo es necesario contar con el respaldo de la comunidad porque las acciones están basadas en los valores de la comunidad.

El evitar el conflicto no ayuda a la solución de los problemas. Es necesario celebrar el conflicto, sacarlo a flote y trabajarlo.

Tecnología.

El director de hoy debe ser diestro en el uso de la computadora como herramienta para ejercer un liderazgo de excelencia. La tecnología no sólo incluye las computadoras, sino otros conocimientos que puede utilizar como lo son las técnicas de solución de problemas, técnicas para lograr consenso y cómo trabajar en grupo.

Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico toma en consideración como su fundamento todos los aspectos que hemos señalado anteriormente. De acuerdo con la *National Council for the Accreditation of Teacher Education* (NCATE, 2002), liderazgo estratégico se define como:

El conocimiento, las competencias y atributos de los líderes para identificar contextos, desarrollar con otros visión y propósitos, utilizar información, enmarcar problemas, ejercer

procesos de liderazgo para lograr metas comunes y actuar éticamente en las comunidades educativas.

Áreas del liderazgo estratégico

Las áreas que incluye el liderazgo estratégico son las siguientes: liderazgo ético, liderazgo profesional, manejo de la información y evaluación de la información.

Liderazgo ético.

El liderazgo ético incluye las siguientes tareas, entre otras:

1. Actuar con una comprensión razonable de las principales influencias históricas, filosóficas, éticas, sociales y económicas que afectan la educación en una sociedad democrática.
2. Manifestar un código de ética y valores profesionales.
3. Cultivar normas de grupo, influenciar la cultura organizacional y afirmar los valores medulares de la comunidad.
4. Aplicar el estándar ético en la toma de decisiones.

Liderazgo profesional.

El liderazgo profesional se traduce, entre otras, en las siguientes tareas:

1. Facilitar el desarrollo e implementación de una visión compartida y un plan estratégico para la escuela, centrado en la enseñanza y el aprendizaje.
2. Facilitar la colegialidad y el trabajo en equipo, la autonomía, la innovación, apoyo y recursos para motivar al personal, estudiantes y padres, dirigido al logro de la visión de la escuela.
3. Enmarcar, analizar y resolver problemas mediante el uso de técnicas de solución de problemas y competencias de toma de decisiones.
4. Iniciar, manejar y evaluar el proceso de cambio.

Manejo de la información.

El liderazgo en el manejo de la información se manifiesta, entre otras, en las siguientes tareas:

1. Recopilar información en torno a los estudiantes, el personal y el ambiente escolar para analizar sus necesidades.
2. Identificar los valores familiares y de la comunidad, sus expectativas y prioridades así como las condiciones nacionales y globales que afectan a la escuela.
3. Usar datos, tanto cualitativos como cuantitativos, para la toma de decisiones informada.
4. Analizar e interpretar datos educativos, asuntos controvertibles y tendencias para los comités de trabajo, el delineamiento de posibles acciones y sus implicaciones.

Evaluación de la información.

El liderazgo en la evaluación de la información se ejecuta, entre otras, en las siguientes tareas:

1. Planificar y evaluar los programas educativos, diseñar sistemas de responsabilidad educativa o de resultados ("accountability" o "outcomes").
2. Diseñar y conducir investigaciones.
3. Involucrar al personal en estudios continuos en torno a las mejores prácticas: identificar investigación pertinente, datos demográficos y analizar sus implicaciones para el mejoramiento académico.

Conclusiones

El liderazgo estratégico es la base que sostiene la administración educativa. Los líderes educativos hacen énfasis en aspectos filosóficos, éticos y sociales de las prácticas administrativas y educativas en el contexto escolar. Asimismo, fundamentan sus acciones en el desarrollo de normas de grupo, el trabajo en equipo, la colegialidad y la aplicación del estándar ético.

Las acciones de los líderes en el contexto escolar se facilitan mediante un liderazgo profesional, fundamentado a su vez en el manejo y evaluación de información. Este liderazgo estratégico se manifiesta a través de una conducta en la que el líder, en conjunto con la comunidad educativa y la comunidad de la escuela, establecen una visión compartida; implementa un plan estratégico; crea las condiciones para motivar la participación del personal, los estudiantes y la comunidad, y lleva a cabo investigaciones de sus prácticas y estudios de necesidades de los valores, expectativas y prioridades de la familia y la comunidad.

Pensamiento

El líder estratégico se fundamenta en un liderazgo de proceso de grupo que bien podría resumirse de acuerdo con la siguiente cita de Antoine de Saint-Exupery (1998):

“Si vas a construir un barco, no llames a la gente para que reúnan madera y no les asignes tareas y trabajo, sino enséñales a anhelar la inmensidad infinita del mar.”

Referencias

- Hage, J., & Powers, C.H. (1992). *Post-Industrial lives: Roles and relationships in the 21st Century*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Illich, I. (1971). *Deschooling society*. New York, NY: Harper & Row Publishers.
- Lambert, L. Walker, D., Zimmerman, D.P., Cooper, J.E., Dale, L.M., Gardner, M.E., & Slack, P.J.F. (1995). *Constructivist leadership*. New York, NY: Teachers College Press.
- Lincoln, Y.S. (1985). *Organizational theory and inquiry: The paradigm revolution*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- National Council for Accreditation of Teacher Education (2002). *Professional standards for the accreditation of schools, colleges, and departments of education*. Washington, DC: Author.

- Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Terry, R.W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers.
- Tye, K. A. (1990). *Global education: From thought to action*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

número 20, diciembre 2005

33