

ED468641 1997-01-00 Liderazgo visionario (Visionary Leadership). 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.

Liderazgo visionario (Visionary Leadership). ERIC Digest.....	1
QUE HAY EN UNA VISION?.....	2
PORQUE LO VISIONARIO ES IMPORTANTE.....	2
COMO SE DESARROLLAN LAS VISIONES.....	3
LA VISION ES DE ARRIBA HACIA ABAJO O DE ABAJO HACIA ARRIBA.....	3
COMO LOS LIDERES PUEDEN FACILITAR LA VISION.....	4
REFERENCIAS.....	5



ERIC Identifier: ED468641

Publication Date: 1997-01-00

Author: Lashway, Larry

Source: ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.

Liderazgo visionario (Visionary Leadership). 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

Cuando algun historiador del futuro cuente acerca de las palabras sofisticadas y resonantes de los años noventa, 'vision' estara en primera fila. Escuelas en todos lados quisieran tener lideres con esta mentalidad, incluso modestos planes incrementales son rutinariamente considerados como proyecciones, 'visiones del siglo 21'. Desafortunadamente, la exaltacion de lo visionario, a menudo deja una pregunta sin contestar. Una vez que se ha terminado de elogiarla, ¿que es lo que se hace al respecto?

David Conley (1996) ha encontrado que muchos de los lideres de las escuelas estan llegando a ser ambivalentes -algunas veces incluso cinicos- acerca de la utilidad de lo visionario. Expertos continuan considerando esto como una tarea decisiva para el lider.

QUE HAY EN UNA VISION?

Conley dice que una vision existe cuando los miembros de una organizacion comparten un acuerdo explicito sobre los valores, creencias, propositos y metas que podrian guiar su conducta. De manera mas simple, el llama a esto "una brujula interna."

Thomas Sergiovanni (1994) caracteriza la vision como una "plataforma educativa" que incorpora las creencias de la escuela acerca de las metas preferenciales, metodos y atmosfera, de este modo, creando una 'conciencia comunitaria' que establece normas de conducta.

Kathryn Whitaker y Monte Moses (1994) llaman a esto 'una declaracion inspiradora de un sueno convincente, acompanado de un claro escenario de como esto sera logrado'. Una buena vision no solo implica metas valiosas sino que ademas desafios que se extienden para todos en el colegio.

PORQUE LO VISIONARIO ES IMPORTANTE

Robert Fritz (1996) dice que las organizaciones avanzan cuando una vision clara, comprendida ampliamente, crea una tension entre lo real y lo ideal, empujando a las personas a trabajar juntas para reducir la distancia entre ambos. Este efecto unificador es especialmente importante en escenarios de escuelas conocidas por su 'aislada cultura'. Debido a que los maestros tipicamente consideran la metodologia como un problema de preferencia individual, las estrategias avaladas por la autoridad no conducen rapidamente hacia cambios abarcentes en las escuelas, dentro de las practicas en las salas de clase (Carol Weiss 1995).

En contraste, las escuelas con una vision clara tienen normas donde los maestros pueden medir sus propios esfuerzos. De acuerdo a un profesor de una escuela, que recientemente habia desarrollado una vision. 'La gente esta hablando el mismo lenguaje, ellos tienen los mismos tipos de expectativas informales entre unos y otros, mas base comun' (Conley y colegas 1992).

David Mattews (1996) ve lo visionario como una forma de reconectar a las escuelas con una creciente alienacion publica. El dice que las comunidades no ven ya a las escuelas como sus propias escuelas. Una vision que refleja las necesidades y propositos de la comunidad circundante, no solo mejora la educacion, sino que reconstruye la relacion entre la escuela y su publico.

COMO SE DESARROLLAN LAS VISIONES

Muchos lideres creen que el desarrollo de una vision es una tarea sencilla, y que consiste en articular un manojo de creencias, para luego implementarlas. Sin embargo, algunos estudios sugieren que una vision es mas bien un proceso evolutivo que un evento singular; un proceso que requiere continua reflexion, accion y evaluacion. Laraine Hong (1996) describe esto como 'diabluras con proposito'. A traves de docenas de pequenos experimentos, 'cada dia es una oportunidad para acercarse a los ideales percibidos'.

Las relaciones escritas son logicamente un primer paso; pero, Fritz advierte que a menudo se tornan en compromisos politicos que trivializan la vision a traves de 'debiles, superficiales e intrascendentes declaraciones'. Ademas, la inmediatez de las necesidades de los estudiantes da a los educadores K-12 una fuerte propension en relacion a la accion; largas discusiones filosoficas crean impaciencia. Conley y sus colegas descubrieron una cantidad de escuelas que comenzaron a actuar en relacion a sus visiones muchos anos antes de articularlas por escrito.

Tanto accion como discusion son necesarias. Marie Wincek describe una escuela donde la vision fallo por insuficiente discusion. El experimentado y competente personal con entusiasmo fue de lleno a los detalles de la implementacion sin siquiera examinar si entre ellos habian interpretado la vision de la misma manera. De modo, que no estuvieron preparados para los inevitables desacuerdos y ambigüedades que ocurrieron.

Por otra parte, Conley dice que algunas escuelas llegaron a empantanarse en una suerte de ' analisis-paralisis', reciclando las mismas viejas discusiones y vacilando para comprometerse a actuar. Ni cada detalle ni cada ansiedad pueden ser resueltos de antemano, la vision puede ser modificada tan pronto como la escuela aprenda de la experiencia.

LA VISION ES DE ARRIBA HACIA ABAJO O DE ABAJO HACIA ARRIBA

Mucha gente supone que una vision brota de la mente de un lider fuerte, imaginativo con energia y carisma para que de pronto comience en la organizacion una gran transformacion. Otros abogan por un proceso compartido en el cual todos son co-autores. Sin embargo, ambos pensamientos pueden ser contraproducentes.

Claramente, el director juega un papel muy importante dándole forma a la visión algunas veces sin la ayuda de otros. En las manos de un líder articulado y persuasivo, una visión personal distintiva puede ser mucho más atractiva que el producto conciliatorio del producto de un grupo. En la medida que la visión sea parte de lo que las personas en la organización pueden abarcar, la autoría es irrelevante (Fritz). Sin embargo, aquellos directores con inclinaciones heroicas deben estar dispuestos a dejar la autoría personal cuando venga el tiempo de la implementación, o los profesores no se comprometerán con ella (Conley).

Además hay muy buenas razones para involucrar al maestro desde un principio, considerando que ellos son los primeros que deberán traducir finalmente las ideas abstractas en aplicaciones prácticas en las salas de clase, pudiendo hacer esto mejor cuando están activamente envueltos en el desarrollo de la visión (Conley y colegas).

No importa quien haya creado la visión, el director es el jefe instigador, promotor y guardian. En su estudio sobre decisiones compartidas, Weiss encontró que poco cambiaba a menos que el director tomara el liderazgo y lo ejerciera activamente. Aparentemente, los maestros con autoridad pueden actuar sobre visiones individuales pero, ellos no crean espontáneamente visiones compartidas.

Finalmente, muchos directores pueden seguir el ejemplo del director Hong: 'Anne tuvo que saber cuando sugerir, cuando promover, cuando esperar. Ella tuvo que ser lo suficientemente asertiva para empujar algunos pasos adelante aunque sutil y suficientemente paciente para permitirnos encontrar nuestro propio camino'.

COMO LOS LIDERES PUEDEN FACILITAR LA VISION

Incluso en las escuelas que están profundamente comprometidas con una visión compartida, los directores siguen siendo los jugadores principales, tanto antes como después que la escuela haya adoptado un nuevo rumbo.

Es esencial crear una buena disposición. Conley anota que aquellos directores que ya se han ajustado a nuevas maneras de pensar, a menudo subestiman el tiempo que otros necesitan para hacer lo mismo. Él piensa que todos los participantes deben tener la oportunidad para examinar sus pensamientos actuales, desarrollar criterios para el cambio y considerar nuevos modelos. Esto puede realizarse formando grupos de estudio, visitando escuelas o negocios que han sido reestructurados o recopilando datos que desafíen cómodas suposiciones (como resultados de exámenes o la investigación sobre la satisfacción de la comunidad).

Robert Starratt (1995) enfatiza la importancia de institucionalizar la visión. No importando que tan inspirada suene sobre el papel, el sueño se secará a menos que tome formas concretas en políticas, programas y procedimientos. En algún punto el

curriculum, el personal, la evaluación y el presupuesto deben recibir la marca de la visión o gradualmente perderá credibilidad.

Al mismo tiempo los directores deben permanecer concentrados en lo que la visión significa en términos de salas de clase. Richard Elmore y colegas después de un exhaustivo estudio sobre escuelas en reestructuración, concluyeron que el entusiasmo por nuevas visiones, automáticamente no conduce a las personas a ver las implicaciones para la enseñanza. Encontraron que era 'extraordinariamente difícil' para los maestros lograr un conocimiento profundo y sistemático de la práctica necesaria para llevar la visión a la realidad. Sin una implacable evaluación, análisis y desarrollo profesional, la visión puede permanecer como una brillante fachada lejos de llegar a ser una presencia viviente en el mundo escolar.

Sobre todo, los directores deben crear un clima y una cultura para el cambio. Para hacer esto, deben hablar de la visión a menudo y entusiastamente: mediante el incentivo de experimentos; la celebración de éxitos; el perdón de los fracasos; y permaneciendo leales confrontando los problemas inevitables y los malos pasos.

La experiencia ha dado a los defensores de las visiones una nueva apreciación debido a las dificultades envueltas, eliminando cualquier ilusión de las soluciones mágicas. No obstante permanecen optimistas acerca de su potencial. En la medida que los colegios trabajen los desafíos de la visión, dice Hong, 'descubrirán, tal vez, que lo imposible puede hacerse posible'.

REFERENCIAS

- Conley, David T. *Are You Ready to Restructure? A Guidebook for Educators, Parents, and Community Members*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1996.
- Conley, David T.; Diane M. Dunlap; and Paul Goldman. "The 'Vision Thing' and School Restructuring." *OSSC Report 32, 2* (Winter 1992): 1-8. Eugene: Oregon School Study Council. ED 343 246.
- Elmore, Richard F.; Penelope L. Peterson; and Sarah J. McCarthey. *Restructuring in the Classroom: Teaching, Learning, and School Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Fritz, Robert. *Corporate Tides: The Inescapable Laws of Organizational Structure*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.
- Hong, Laraine K. *Surviving School Reform: A Year in the Life of One School*. New York: Teachers College Press, 1996.
- Mathews, David. *Is There a Public for Public Schools?* Dayton, Ohio: Kettering Foundation Press, 1996.

Sergiovanni, Thomas J. *Building Community in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

Starratt, Robert J. *Leaders With Vision: The Quest for School Renewal*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1995.

Weiss, Carol H. "The Four 'I's' of School Reform: How Interests, Ideology, Information and Institution Affect Teachers and Principals." *Harvard Educational Review* 65, 4 (Winter 1995): 571-92.

Whitaker, Kathryn S., and Monte C. Moses. *The Restructuring Handbook: A Guide to School Revitalization*. Boston: Allyn and Bacon, 1994.

Wincek, Jean. *Negotiating the Maze of School Reform: How Metaphor Shapes Culture in a New Magnet School*. New York: Teachers College Press, 1995.

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: Liderazgo visionario (Visionary Leadership). ERIC Digest.

Note: Digest number 110. For English version, see ED 402 643. Translated by Amado Lascar 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/digest110.html>.

Descriptors: Administrator Effectiveness, Administrator Role, Educational Environment, Educational Objectives, Elementary Secondary Education, Institutional Mission, Leadership, Organizational Climate, Organizational Communication, Organizational Development, Principals

Identifiers: ERIC Digests

####

—



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