

Liderar es un desafío

ED BOYATT

El propósito de las juntas directivas de las instituciones educativas es el de gobernar. Pero cuando gobiernan, ¿están liderando (conduciendo) o administrando? Algunos observadores piensan que muchas juntas directivas de escuelas primarias y secundarias, administran más de la cuenta y no lideran lo suficiente. ¿Se podría aplicar este diagnóstico a la junta directiva de su institución educativa? Para evaluar la exactitud de esta declaración analicemos algunas diferencias claves que existen entre liderar y administrar.

Liderazgo y administración

El análisis de lo que es administración y liderazgo es actualmente un tema favorito en los estudios acerca de las organizaciones. Algunos expertos creen que el liderazgo y la administración involucran las mismas conductas. Otros creen que existe una profunda diferencia entre los dos.

Nuestro análisis comienza con el estudio del significado de las raíces de estos dos conceptos. *Liderar* o conducir significa ir, viajar o guiar. Implica movimiento, aventurarse hacia un territorio no explorado y destinos desconocidos. Un líder es alguien que influye en la dirección y en las acciones de un grupo de personas.

La raíz de la palabra *administrar* nos lleva a “manejo” (uso de la mano). Tal como James Kouzes lo señala, administrar tiene que ver con “manejar” crisis, mantener el orden, mantener las cosas organizadas y bajo control. Cuando uno maneja las actividades o las cosas, provoca cosas; él

Cuando las juntas escolares gobiernan, ¿están liderando o administrando?

o ella están a cargo o son responsables por la culminación de una actividad.¹

De este modo, existe una gran diferencia entre liderar y administrar. Administrar tiene que ver con “manejar cosas”, mientras que liderazgo significa “ir a lugares”.

Quisiera sin embargo aclarar desde el comienzo que a pesar de la diferencia que existe entre estos conceptos, los administradores y las juntas directivas de las instituciones educativas deben valorar y desempeñar ambas funciones. Sin una buena administración, una organización tiende al caos, las “cosas se escurren sin saber por dónde” y los recursos se desperdician. Una buena administración trae orden y consistencia al funcionamiento diario de la institución. De la misma forma en que los niños necesitan orden y consistencia en sus hogares, todos los que están ligados al colegio se benefician cuando existe una buena administración.

Pero el liderazgo es también fundamental para una organización. Establece metas, una visión y una dirección para el colegio. El liderazgo desafía al statu quo.



Los líderes no se satisfacen con los éxitos de ayer. Siempre buscan mejorar las cosas y las personas. Dado que la constante superación es la marca de la excelencia, si se desea que se implementen cambios positivos es necesario que exista liderazgo.

Esta es la razón por la cual Peter Drucker cree que el liderazgo y la administración son esenciales.² Ambos tienen que ver con responsabilidad, con rendir cuentas y “hacer que las cosas sean hechas”. Son diferentes, pero de la misma forma en que la mano derecha es diferente de la izquierda, ambas pertenecen al mismo cuerpo. Una institución educativa no tendrá éxito sin que haya un alto desempeño en ambas áreas.

Las juntas directivas esperan que los trabajos se terminen a tiempo y dentro del presupuesto. Estas son tareas administrativas. Los miembros de la junta esperan que las cosas sean predecibles y que haya orden, pero también esperan que el director y la junta directiva establezcan una dirección y que ubiquen a las personas en línea con la visión de la institución. Estas son tareas de liderazgo. Los líderes



motivan, inspiran y animan a la gente.

Los administradores valoran mucho la eficiencia y desean mejorar el desempeño en las tareas que ya se están realizando. Tienen más interés en el “cómo” y el “cuándo” que en el “por qué”. Los líderes se fijan más en la efectividad. Quieren estar seguros de que la gente está haciendo las cosas correctas, por la razón correcta. Ellos valoran el “qué” y el “por qué” del actuar de una organización.

Los cuatro roles de una junta directiva

Las investigaciones en cuanto a las mejores prácticas y lo que se ha escrito acerca de este tema concuerdan en que las juntas escolares de éxito tienen varios roles esenciales.³ Deben establecer la visión, encontrar los recursos para apoyar esta visión, valorar la responsabilidad en la medida en que evalúan el progreso hacia esa visión y ser defensores convincentes de la institución a la que sirven. Este artículo considerará las funciones de las juntas escolares exitosas a fin de mostrar que tanto el liderazgo como la adminis-

Administrar tiene que ver con “manejar cosas”, mientras que liderar significa “hacer un camino”.

tración son fundamentales para poder cumplir estas cuatro funciones.

1. Establecer la visión

El director de la institución junto con la junta directiva, deben definir la visión o futuro deseado para su institución. Dado que los colegios de calidad continuamente están buscando nuevos caminos para tener más éxito, las juntas establecen metas de superación cada año. El director presenta a la junta escolar estas metas teniendo como base una revisión anual de

las recomendaciones de visitas previas de acreditación y las sugerencias del equipo de profesores y administradores. Esto es lo que exige el Departamento de Educación de los campos (Asociación, Unión) y los entes de acreditación de las instituciones. Muchas escuelas establecen un plan de mejoramiento de cinco años, el cual incluye metas anuales capaces de ser medidas.

El dilema de algunas juntas directivas es qué hacer si el director no les provee estas metas de mejoramiento para la institución. Este es el momento en que la junta escolar debe tomar una acción decisiva. Es por eso que los miembros de la junta son llamados fideicomisarios, porque la institución y su futuro les han sido confiados. Si un director se concentra mayormente en tareas administrativas, entonces la junta escolar debe “tomar el liderazgo” y asistirlo a través de algunas sesiones de desarrollo de visión para que pueda establecer un plan de cinco o diez años para la institución.

2. Recursos suficientes

Luego de haber establecido la visión o el futuro deseado para la institución, la junta debe encontrar los recursos para cumplir las metas medibles de esa visión. Para la mayoría de las instituciones adventistas, las fuentes de dinero son las cuotas de los alumnos, el subsidio de la iglesia local, el subsidio de la Asociación y la recolección de fondos.

Muchas instituciones han descubierto que la forma más fácil de aumentar sus entradas operativas es aumentando la matrícula. Esta es la razón por la cual los administradores escolares y las juntas escolares deben demostrar su liderazgo en esta área. Cada reunión de la junta debe analizar algún aspecto del reclutamiento de alumnos. ¿Qué medidas se deberían tomar para que la escuela sea más atractiva para los alumnos y padres adventistas como así también para otros cristianos de su comunidad?

El reclutamiento incluye tanto atraer nuevos alumnos a la institución como mantener a los que están matriculados. Mientras que el director y la junta demuestran capacidad de liderazgo al aumentar la matrícula, el director y el personal docente deben demostrar habilidad administrativa al retener a los alumnos que ya están matriculados. Entonces, tanto las habilidades de liderazgo como las de administración son necesarias para enfrentar los desafíos de aumentar y mantener los recursos de la institución.

A veces, las instituciones han aumen-



tado su matrícula sin planificar consecuentemente la infraestructura y la disponibilidad de profesores para atender este cuerpo estudiantil en expansión. Los planes estratégicos deben incluir también campañas para obtener capital. La mayoría de las instituciones adventistas tienen espacio para más alumnos y no tendrán una necesidad inmediata de infraestructura adicional, pero puede ser un desafío conseguir fondos para contratar a más profesores.

La función de la junta de asegurar recursos suficientes para la institución,

también incluye ocuparse en establecer reglamentos que suplementen los códigos educativos de la Unión y de la División. Estos códigos incluyen áreas tales como los ítems que deberían incluirse en el manual del estudiante, los reglamentos para el cobro de las mensualidades escolares y el costo del uso de las instalaciones escolares. Aquí vemos nuevamente la importancia de la reglamentación en la administración de una organización. Mientras se requieren habilidades de liderazgo para descubrir recursos adicionales, se necesitan habilidades administrativas para

establecer e implementar con eficiencia los reglamentos.

Debido a que una de las responsabilidades de la junta escolar es aumentar los recursos, se deberían decir algunas palabras en cuanto a la recaudación de fondos y el desarrollo de la institución. Muchas juntas escolares demuestran su liderazgo contratando a un encargado de desarrollo cuya función principal es crear contactos con ex alumnos y amigos de la comunidad, a fin de que puedan suplir las necesidades de recursos financieros que tiene el colegio. La junta escolar debería consultar con el Departamento de Educación local si siente la necesidad de tener una persona para realizar esta tarea. La mayor parte de las instituciones que han contratado un encargado de desarrollo, ven con más brillantez y esperanza el futuro de la institución que si esperaran que esta función la realice el director o un voluntario. Les lanzo un desafío a las juntas escolares para que muestren su liderazgo explorando enfoques creativos para la recaudación de fondos.

3. Responsabilidad por el progreso

Otra función importante de la junta es evaluar el progreso hacia las metas de mejoramiento de la escuela. Esto exige una rendición de cuentas o responsabilidad frente a los padres, los miembros de la junta, la Asociación y las agencias de acreditación. El director, junto con el Departamento de Educación del campo supervisan muchas de estas evaluaciones esenciales que incluyen mediciones estandarizadas de logros y la evaluación anual de los empleados de la institución. La mayoría de las asociaciones y los directores realizan esta función administrativa de una forma profesional.

Las juntas directivas deberían asegurarse que estas tareas administrativas se realicen a tiempo, pero deberían delegarlas a la administración del colegio. En general, los supervisores piden a la junta que los ayude en la evaluación que deben hacer del director, pero no en la evaluación del personal docente y no docente. Si un profesor se queja a un miembro de la junta por la evaluación que recibió, no es la función de la junta cuestionar la evaluación hecha por el director o tratar de hacer sus propias investigaciones. La junta debería pedirle al supervisor o evaluador que realice una nueva evaluación a fin de tener una segunda opinión y así verificar el trabajo del director.

Las investigaciones sobre las mejores prácticas y lo que se ha escrito acerca de este tema, concuerdan en que las juntas directivas de éxito tienen varios roles esenciales: Deben definir la visión, encontrar los recursos para apoyarla, valorar la responsabilidad mientras evalúan el progreso hacia esa visión y ser defensores convincentes de la escuela a la que sirven.

Otra área en que las juntas y los directores muestran liderazgo es explorando maneras de asegurar el progreso de la institución hacia sus metas de superación. Una evaluación anual de la satisfacción de padres y alumnos puede proveer una valiosa información y sugerir áreas de mejoramiento. Las instituciones deberían también evaluar en forma regular el clima espiritual del colegio. El formulario acortado de la encuesta Valuegenesis es una herramienta excelente que, si se usa en forma regular, provee un buen perfil espiritual longitudinal.⁴ Las juntas escolares deben demostrar liderazgo logrando esta importante meta de la educación adventista.

4. Abogar por la educación adventista

Las juntas directivas deben tomar el liderazgo en el diseño de iniciativas marcadas que compartan la historia del colegio con los miembros de iglesia y la comunidad en general. La distinción entre liderazgo y administración es obvia en esta importante área del trabajo tanto de la junta directiva como de la administración de la institución. Sin embargo, la mayoría de las juntas escolares recibirían una nota baja en estas funciones y por eso las desafió a que sueñen en grande en esta área. Algunos de estos sueños pueden exigir gastos adicionales, pero no existe mejor inversión para hacer crecer la institución y asegurarse que los hijos de los miembros de iglesia están matriculados en una institución adventista. ¿Están informando los miembros de la junta directiva, los directores y profesores a las iglesias locales y a las juntas de iglesia las buenas noticias de su institución? Mientras más ampliamente se informen las buenas noticias de la educación adventista, más probabilidades habrá que los padres valoricen la educación cristiana para sus hijos. Las juntas escolares necesitan descubrir formas creativas para tomar la iniciativa y demostrar liderazgo en este rol esencial.

Tanto las habilidades de liderazgo como las administrativas son esenciales para cumplir las cuatro funciones que acabamos de enumerar, las cuales son fundamentales en el trabajo de una junta escolar eficiente. Ellos son el qué, el cómo, el cuán bien y el marketing de la educación adventista. Fijar una visión del futuro deseado es el *¿qué?*; asegurar una estructura organizativa para apoyar la visión es el *¿cómo?*; evaluar el progreso de los programas escolares para asegurar la

responsabilidad es el *¿cuán bien?* y comunicar cuán importante es nuestra juventud y la educación adventista para satisfacer las necesidades de estos, es el papel del marketing que tiene cada miembro de la junta directiva.

Tanto la junta directiva como el presidente de la institución deben demostrar liderazgo en estas funciones básicas para conseguir el desarrollo de la calidad del colegio.

Un llamado al auto examen

Debido a que la evaluación y la rendición de cuentas son funciones importantes de la junta directiva, los miembros deberían encontrar formas de evaluar su propia efectividad. En su deseo de evaluar el progreso de los estudiantes y del personal, se olvidan de evaluar su propio trabajo. Al revisar las áreas destacadas en este artículo, sería muy sabio evaluar las deliberaciones de la junta directiva, para determinar cuánto tiempo se usa en funciones administrativas y de liderazgo. Una auditoría de este tipo producirá grandes dividendos.

Los administradores escolares son contratados tanto para administrar como para liderar en los asuntos de la institución. Los presidentes de institución son responsables tanto por las habilidades administrativas como por las de liderazgo. ¿No deberían las juntas directivas ser responsabilizadas con ese mismo parámetro elevado?

La auto evaluación de la junta directiva podría ser tan simple como lo es el hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes? ¿Qué es lo que nuestra junta está haciendo bien?
2. ¿Qué cambios podríamos hacer para convertirnos en una mejor junta escolar? ¿Cómo podemos mejorar nuestra eficiencia?
3. ¿Nuestra agenda está llena de asuntos administrativos o de liderazgo? ¿Trata la junta directiva continuamente de buscar mejorar sus esfuerzos o está esperando diferentes resultados, al mismo tiempo que dirige los negocios de manera rutinaria?

Algunos pensamientos finales acerca de liderazgo

Un título no hace a un líder. El solo hecho de que una persona tenga el título de director o de presidente de una junta no garantiza que vaya a actuar como un líder. Algunas habilidades directivas son innatas mientras que otras pueden ser aprendidas y desarrolladas. Un líder eficiente necesita visión, habilidad para motivar a las

Si un director se concentra mayormente en tareas administrativas, entonces la junta escolar debe “tomar el liderazgo” y ayudarlo, durante algunas sesiones, a captar la visión para que pueda establecer un plan de cinco a diez años para su institución.

personas, empatía, voluntad de escuchar, una fuerte moral, la habilidad de colaborar para alcanzar metas compartidas y la determinación de ganarse el respeto de su equipo. Ojalá que las personas con un corazón y habilidades de líder sean elegidas o designadas para ocupar puestos de liderazgo, porque la mayoría no nace con estas habilidades.

Por definición, el liderazgo es un caminar y un proceso, no una posición. Los líderes eficientes no necesitan un título para conectarse con la gente y compartir una visión que los inspire a actuar. Puede ser esta la razón por la cual en muchos casos la persona más poderosa y más influyente de la junta directiva no es el presidente de la junta ni de la institución. La influencia viene con la sabiduría, la visión y la habilidad para comunicar e inspirar —no con un cargo.

Se necesita un equipo. Es un grave error pensar que el liderazgo es el acto de una sola persona. Los líderes y los seguidores se comprometen en el acto de liderazgo conjunto. No es el “yo”, sino el “nosotros”. En realidad, un líder es un catalizador y un animador, pero los logros importantes son el resultado de un equipo comprometido que trabaja en mutua colaboración para lograr una visión compartida.

Persuada, no ordene. Los buenos administradores y líderes escuchan y usan la persuasión como medio para convencer

Un líder eficiente necesita visión, la habilidad para motivar a las personas, empatía, la voluntad de escuchar, una fuerte moral, la habilidad de colaborar para alcanzar metas compartidas y la determinación de ganarse el respeto de su equipo.

a sus seguidores. Los buenos líderes saben que el grupo con el cual trabajan necesita apropiarse de la visión. Esto se logra de una mejor manera a través de la persuasión y la participación mientras se está dando forma a la visión. La motivación interna e intrínseca siempre funciona mejor que el control extrínseco y externo.⁵ Es muy raro que la microadministración y la coerción alimenten las buenas relaciones y un clima que produzca colaboración. Los líderes tienden a dar poder al equipo más que tratar de mandarlos y controlarlos. Los líderes buscan el compromiso, no sólo cumplir. La persuasión siempre le gana al mandato.⁶

Optimismo acerca del futuro. Los líderes nunca se satisfacen con el presente, porque tienen una visión de un futuro mejor. Esta preocupación por el futuro es lo que distingue al líder de un administrador. Una persona puede ser íntegra, tener iniciativa y demostrar valentía en sus convicciones, pero esto no es suficiente para ser un líder. Un líder está profundamente insatisfecho con el status quo e inquieto por el cambio. De acuerdo con Marcus Buckingham, el optimismo es la esencia del liderazgo. Para que un líder pueda ser eficaz debe ser consistente, irrealista hasta el punto de ser irracionalmente optimista.⁷ “Esta escuela será mejor”, es el slogan de una junta escolar que demuestra liderazgo... seguido de “haremos lo que sea necesario para lograr esa meta”.

Resumen

Tanto las juntas escolares como los administradores necesitan tanto habilidades de liderazgo como de administración. Los directores y profesores contratados deben ser fuertes en ambas áreas. Sin embargo, de los dos grupos de habilidades, las que más se necesitan son las de liderazgo. La mayoría de los administradores obtienen un alto puntaje en capacidad administrativa, pero se quedan cortos en liderazgo. Es mucho más fácil (y puede parecer más urgente) mantenerse ocupado “apagando incendios” mientras que fallamos en investigar por qué están ocurriendo con tanta frecuencia, o en planificar medidas adecuadas de prevención.

Las iglesias y las instituciones deben encontrar miembros para la junta directiva y administradores que estén apasionados por mejorar la institución y sean optimistas acerca del futuro. Se necesitan líderes con grandes sueños y que posean una visión marcada. Esto es lo que los alumnos merecen, lo que los padres esperan y lo que obtendrá la bendición de Dios.

El Dr. Boyatt es decano de la Facultad de Educación y profesor en la Universidad de La Sierra, en Riverside, California. Ha servido como pastor, profesor de nivel secundario y director de colegio secundario, director de Asuntos Estudiantiles, departamental de Educación a nivel de Unión y superintendente escolar.



REFERENCIAS

1. James Kouzes y Barry Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
2. Stephen Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (Nueva York: Free Press, 2004).
3. Sherry Loofbourrow, *Boardsmanship: Maximizing School Board Leadership* (West Sacramento, California: California School Board Association, 1996), p. 10.
4. Para más información acerca de esta investigación acceda a la página web de Hancock Center, <http://www.lasierra.edu/centers/hcym>.
5. Nelly Bock y Brad Greene, “Lead-Management vs. Boss-Management” *Journal of Adventist Education* 69:3 (febrero/marzo 2007) pp. 16-21.
6. William Glasser, *The Control Theory Manager* (Nueva York: Harper Business, 1994).
7. Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to Know* (New York: Free Press, 2005)

Fuentes adicionales

Los miembros de las juntas escolares deberían preguntar a sus directores o a los departamentales de educación de sus campos acerca de información sobre cómo tener una junta directiva más eficiente. La mayoría de los departamentos de Educación a nivel de Unión han preparado guías para las juntas directivas que están dentro de su territorio. Los directores de Educación de las asociaciones también deberían tener acceso a la excelente presentación en Power Point producida en la Unión del Pacífico Norte en la División Norteamericana. Puede remitirse a la página de Internet de la División Norteamericana para conseguir recursos adicionales: <http://www.nadeducation.org>.