



# Líderes educativos que cuentan con un claro marco de valores fundamentales podrán resolver problemas de manera más efectiva

Una propuesta para Directores y Jefes de UTP

Felipe Aravena

Asistente de Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto

Resolver problemas en las escuelas no es una tarea sencilla. Esto lo saben muy bien los líderes escolares. Por eso, la primera consideración antes de resolver problemas, es identificar la naturaleza del mismo. El cómo entendemos los problemas es tan importante y determinante en la efectividad de la resolución como la misma decisión que tomemos para solucionar el problema (Silins, Mulford, & Zarins, 2002).

En un estudio empírico realizado por Law, Louise and Walker (2003) encontraron que los problemas más comunes y más difíciles de resolver que enfrentan los líderes escolares en sus escuelas son los relacionados con los profesores y principalmente en la relación con ellos.

Según este estudio, es importante que los directores/as, y en el caso chileno, los jefes de UTP, identifiquen sus valores fundamentales. Los líderes escolares que tienen claros sus

valores fundamentales toman decisiones más inteligentes para resolver problemas con su personal. Los valores ayudan a situar los problemas en un marco delimitado. Por eso, piensa siempre ¿qué valores fundamentales mueven mi accionar? Por ejemplo: trabajo en equipo, equidad, altas expectativas, respeto, flexibilidad, etc.

Además de tener claros tus valores es importante que la comunidad escolar los conozca y reconozca cómo estos guían la toma de decisiones. Cuando un líder actúa según sus valores, las personas con quienes trabajan valorarán que sea una persona íntegra.

Te proponemos imprimir el siguiente cuadro. Pégalo en tu oficina o en el lugar que pases más tiempo para que así los valores fundamentales estén siempre presentes en tus decisiones.

## VALOR 1

*Ejemplo: Trabajo en equipo. Esto significa buscar sinergia constante en el trabajo. Debo generar instancias de colaboración entre los profesores*

## VALOR 2

## VALOR 3

No sólo es importante gestionar la resolución de problemas para los demás, en este caso profesores, estudiantes, apoderados, personal no docente, sino también para sí mismo. Los problemas son una oportunidad para recuperar energías. Esto en razón de que cuando los directores/as logran resolver problemas con su personal se impactan tres áreas: crecimiento personal, satisfacción laboral y sentimiento de paz y orgullo (Law, Louise & Walker, 2003).

Por lo tanto, un director/a que logra resolver problemas de manera efectiva crece personalmente, se encuentra satisfecho con su trabajo y manifiesta un espíritu de paz y orgullo para con su organización escolar.

Es importante identificar el problema que se enfrenta. Esto marca la diferencia entre un director/a experto o novato. Los expertos logran identificar y resolver distintos tipos de problemas. Según Leithwood & Steinbach (1991) los problemas pueden ser de tipo estructurado y no estructurado. Los estructurados son claros, se cuenta con información detallada del por qué se produjo el problema. En cambio, los no estructurados son más difíciles de resolver debido a su falta de información. Desafortunadamente, la mayoría de los problemas que enfrentan los directores son no estructurados.

Los mismos autores proponen una tabla para entender cómo resuelven, qué hacen y en qué se fijan los líderes expertos para identificar y resolver problemas.

	EXPERTO	NOVATO
Interpretación del problema	Es un problema porque afecta a la mayoría de los estudiantes	Es un problema porque me afecta
Percepción de dificultad	Los problemas son difíciles pero se pueden resolver en la medida que se identifican clara y reflexivamente	Los problemas difíciles producen estrés y miedo
Uso de anécdotas	Solo las directamente atribuibles al problema	Se toman en cuenta las que generaron mayores dificultades y no las exitosas.
Objetivos de resolver el problema	Resolver el problema para mejorar el aprendizaje de los estudiantes	Muy a menudo se menciona a los profesores y apoderados para tenerlos contentos y tranquilos. Alta preocupación por resolver el problema por posibles efectos emocionales
Valores fundamentales	Son usados como base determinando objetivos a largo plazo	No se mencionan
Factores de restricción	Se identifican pocos, y si se llegan a mencionar se mencionan también posibles medidas para solucionarlos.	Se identifican muchos, y se visualizan como obstáculos.
Emociones	Calma y confianza	Miedo

A continuación, te presentamos las etapas de una estrategia para buscar soluciones a un problema. Giangeco (2002), basado en los previos trabajos de Osborn (1993) y Parnes (1992), propone 6 etapas para resolver problemas. La siguiente tabla las resume y la puedes completar cuando enfrentes un problema. Mientras más veces practiques este proceso, lo irás internalizando de tal forma que no necesites ir escribiendo tus respuestas en cada etapa. Esta etapa también la puedes completar junto con un equipo de trabajo que enfrente un problema.

Para esto necesitas:

- Papel y lápiz.
- Un problema sencillo que experimentes.
- Un lugar y espacio confortable donde no te interrumpen.
- Seguir en orden numérico cada una de las etapas.

¿Listo?

¡¡Vamos!!

ETAPA 1	Identificando desafíos	Identifica y escribe todos los desafíos posibles, tanto externos, internos, personales, interpersonales asociados a resolver el problema.
ETAPA 2	Hechos y verdades	¿Qué información cuento para resolver este problema? Recolecta toda la información posible. Recuerda emociones también son hechos. Anótalos.
ETAPA 3	Definiendo el problema	Escribe el problema. Escríbelo nuevamente de otra manera. Pregúntate ¿Por qué es un problema? ¿Qué realmente necesito resolver? Escríbelo nuevamente.
ETAPA 4	Buscando ideas de solución	Aquí es donde la creatividad juega un rol clave. Anota todas las ideas que sean posibles. Te fomentamos dejar “volar tu mente”. Ninguna idea debe ser desechada.
ETAPA 5	Solución encontrada	De todas las ideas, selecciona la que mejor se sustenta en los valores fundamentales y también la que favorece el acuerdo.
ETAPA 6	Evaluando la solución	Finalmente, escribe la solución. Verifica si es factible, es medible y la puedes implementar en un tiempo pertinente a la dimensión del problema.



## REFERENCIAS

- Giangreco, M.F., Cloninger, C.J., Dennis, R.E., & Edelman, S.W. (1994). Problem-solving methods to facilitate inclusive education. In J.S. Thousand, R.A. Villa, & A.I. Nevin (Eds.), *Creativity and collaborative learning: A practical guide to empowering students and teachers* (pp. 321–346). Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co.;
- Law, L., Walker, A & Dimmock, C. (2003). The influence of principals' values on their perception and management of school problems. *Journal of Educational Administration*, 41 (5), 498-523.
- Leithwood, K & Steinbach, R. (1991). Indicators of transformational leadership in the everyday problem-solving of school administrators, *Journal of personnel Evaluation in Education*, 4 (3), 221-244.
- Silins, H.C., Mulford, W.R. and Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-42.

