

Capítulo 5.

Los directivos escolares y liderazgo de calidad

2. El liderazgo de los directores

Dada la estructura del sistema educativo mexicano, el cual se encuentra experimentando un proceso de descentralización, las posibilidades a corto plazo de que la filosofía de la calidad y las prácticas sugeridas por Deming se apliquen en las escuelas, depende esencialmente de los directores. No se requiere modificar ninguna reglamentación ni dejar de cumplir con las obligaciones tradicionales. La calidad parte de la situación actual, es a partir de la realidad de las escuelas como esta probada su utilidad.

Existen ya casos concretos en la escuela pública mexicana. En el estado de Nuevo León se inició en 1992 un esfuerzo impulsado por el gobierno estatal para promover un modelo Nuevo León de Calidad Total en las escuelas públicas de preescolar, primaria y secundaria. El modelo, diseñado a partir de las experiencias de directores y supervisores de reconocido prestigio ha sido puesto en práctica en cientos de planteles de los niveles mencionados. En 1997, después de cinco años de vigencia de este programa, han recibido capacitación y entrenamiento miles de maestros, cientos de directores y decenas de inspectores y supervisores.

La riqueza de esta experiencia radica en que ha sido posible desarrollar los principales elementos. Uno muy especial, dada la forma tradicional de participación, ha sido el involucramiento de los padres de familia. Los maestros se han sentido estimulados ya que la actitud de los estudiantes cambia y el ambiente de trabajo es de mayor colaboración.

En una escala distinta, se han desarrollado experiencias de trabajo de mejora a nivel de plantel, con diferentes metodologías, en estados como Chihuahua, Guanajuato y Puebla.

No se trata de mero voluntarismo, se requiere un esfuerzo sistemático y un esquema de capacitación técnica específica, para que director y maestros conozcan los principios, los sistemas y la forma en que funcionan estos. La capacitación debe darle al maestro un claro sentido de la teoría del aprendizaje, un conocimiento actualizado de la psicología especialmente de niños y jóvenes y de las formas como aprenden; entender el concepto de variación y la forma de aplicarlo en su actividad, así como los procesos de evaluación y retroalimentación.

Para el director que inicia el proceso es muy conveniente conocer el esquema de círculo de preocupación y de círculo de influencia. En el primero se ubican aquellos aspectos sobre los cuales el director no tiene control, se queja de ellos, critica a

otros y llegado el caso se trace la víctima. En el círculo de influencia se encuentran aquellas cosas que si pueden ser cambiadas. Cuando se ejerce un liderazgo reactivo el director se esta encerrando en su círculo de preocupación. Cuando se ejerce un liderazgo proactivo se concentra en el círculo de influencia y busca ampliarlo, siendo positivo y actuando con energía.

Lo deseable es que el director ubique el asunto de lograr una cultura de calidad en la escuela en su círculo de influencia.

Abandonar las actitudes de dominación y control que genera el sistema tradicional de organización no significa que se deje de cumplir con las responsabilidades en el aspecto administrativo. Solo que en lugar de juzgar, supervisar y controlar, el director asume una nueva actitud y usara su experiencia para solucionar problemas y planear actividades junto con el equipo de trabajo.

El valor de la actitud

Círculo de Influencia

Enfoque proactivo: se concentra en lo que puede cambiar, positivo y con energía; amplía el círculo de influencia

Enfoque reactivo: sólo se visualizan los factores en contra, sobre los que no se tiene control.

El director tiene la oportunidad de ejercer el liderazgo para lograr la calidad en su plantel. ¿Por donde empezar? En esencia, el principio es un cambio de actitud, como ya se dijo, de ubicar el asunto de la calidad dentro del círculo de influencia. Reconocer que las cosas actualmente se están haciendo bien pero, con certeza, aceptar que se pueden hacer mejor.

Emprender el camino a la calidad es iniciar un proceso de aprendizaje. El director cuenta con tres fuentes de poder en la institución: la autoridad que derive del puesto, el conocimiento y su personalidad y el poder de persuasión. De acuerdo con esto, debe utilizar la primera para impulsar el cambio en el proceso, pero debe desarrollar al máximo la segunda y la tercera. (Deming, 1993, p.128).

Para el director deben ser claros los beneficios que se derivan de la colaboración y la cooperación, así como las pérdidas que produce la competencia. Con esa convicción puede invitar a maestros, estudiantes, padres de familia, administradores y personal no docente, a trabajar juntos y sentirse y verse a si mismos como partes de un sistema. Que todos ellos se sientan formando parte de

un solo y mismo equipo; miembros de una comunidad escolar, que tiene un propósito común y un compromiso para lograrlo

Alentando la participación de todos, buscare despertar el interés de cada quien, de tal forma que todos estén dispuestos a asumir el desafío y considerarlo al mismo tiempo como la mejor forma para canalizar su esfuerzo y energía.

Para apoyar el proceso de mejora el director ha de predicar con el ejemplo, poner atención a las opiniones de todo el mundo, saber escuchar y brindar apoyo sin juzgar. Si alguien necesita atención especial tratara de identificarlo para actuar con oportunidad. Generara y buscare inspirar confianza.

Por encima de todo, el director, para liderar el esfuerzo, tiene que dedicar especial atención a generar información confiable y relevante sobre los procesos escolares, y al análisis de las desviaciones y sus causas. Deberá entender cuando el sistema se encuentra en una situación estable.

Punto esencial en el enfoque de calidad es la satisfacción de las necesidades del usuario. En este caso, en los sistemas educativos actuales se carece de métodos y mecanismos para conocer sistemáticamente esas necesidades o las insatisfacciones. Al nivel de plantel es inusual que a los estudiantes o a sus padres se les ofrezca la oportunidad de opinar sobre los programas, sobre los contenidos, ya no se diga sobre las actividades.

En los últimos lustros, el ingreso a la preparatoria de los estudiantes egresados de secundaria ha sido motivo de irritación y conflicto social. Las instituciones que ofrecen la educación media-superior simplemente han decidido establecer un límite a su matrícula y diseñado un examen que, se pretende, les permite conocer si el estudiante cubre el "perfil que requiere la institución". Siendo el programa de secundaria único y general, difícilmente el perfil del egresado va a diferir en grado significativo, a menos que el examen permita identificar vocaciones y actitudes, en lugar de conocimientos, cuestión que es de dudar.

La expresión de los funcionarios de las instituciones de nivel medio superior es: "los estudiantes vienen muy mal preparados de la secundaria".

Si el asunto se enfocara desde la perspectiva de la calidad, cabría preguntar en que difiere la misión de una escuela de educación media de la de secundaria. Como usuario de la secundaria, en cuanto que recibe a los egresados de ese nivel, ¿no iría en el mejor de los intereses de las instituciones de media superior el recibir alumnos mejor preparados y con el perfil lo más cercano posible a su ideal? ¿Por que las instituciones de educación media superior no apoyan a las secundarias para que eso se dé?

En lugar de tomar el enfoque de colaboración y participación se tome el contrario, el de competencia y exclusión. El mismo criterio que rige el sistema de calificaciones y jerarquización en la educación básica se reproduce en este caso;

las más altas calificaciones son premiadas y las más bajas castigadas y etiquetadas con el fracaso.

Si se asume una visión global del sistema educativo, desde la educación básica hasta la superior, resulta indispensable empezar a tender puentes entre los diferentes niveles y acabar con el desgastante argumento de que el nivel superior no puede elevar su nivel académico porque el inmediato inferior no cumple con los estándares debidos. Desde este ángulo el problema no es de los estudiantes, es un problema del sistema, de la ausencia de colaboración y cooperación interinstitucional y de los criterios para "medir" aprendizaje y capacidad. (El destino social del aspirante se decide con un examen escrito: cuyo equilibrio, balance y precisión pueden cuestionarse.)

Los padres de los alumnos que no logran ingresar en la escuela de su preferencia se sienten defraudados, en este caso por la secundaria, porque parten de la convicción de que si su hijo acredita secundaria, tiene la preparación, la capacidad y además el derecho a ser inscrito en el nivel medio superior. Se sienten agredidos por la institución que rechaza a su hijo, por ser un procedimiento perfectamente unilateral, y porque ven bloqueadas de por vida las aspiraciones académicas de sus hijos.

Debe señalarse que la escuela secundaria no está diseñada para ser antesala de la educación media superior. Sin embargo, las expectativas educativas para sus egresados se plantean de otra manera. Por lo menos en términos ideales y de acuerdo a su misión tradicional se dice que la secundaria educa para la vida.

Pero así como sucede con la secundaria, igual le pasa a los bachilleratos y preparatorias cuando sus egresados se acercan a solicitar ingreso en las licenciaturas. El mismo argumento: "vienen mal preparados". Es un problema del sistema.

La percepción de los padres de familia es de que sus hijos asisten a la escuela con el propósito último de un empleo. Cuando esa expectativa laboral no se cumple consideran que la escuela falló.

¿Cómo puede responder el sistema educativo a estas legítimas expectativas de los padres de familia, de tal forma que se eviten frustraciones y desperdicio humano y social?

Las expectativas de los usuarios del sistema educativo son dinámicas y se van modificando con el tiempo y el avance social. Las expectativas se forman mucho con base en la experiencia; en este caso, el sistema educativo al ir perdiendo prestigio social provoca expectativas desalentadoras.

Resulta esencial para las instituciones educativas el ejercicio de identificación de sus usuarios tanto internos como externos. En particular los padres de familia merecen la mayor atención y debe buscarse la manera de incorporarlos en el

esfuerzo de calidad. Tender puentes de comunicación con los padres de familia ayudaría mucho en la orientación vocacional y ocupacional de los estudiantes, a prevenir el fracaso escolar y sobre todo a que los padres de familia vean en las escuelas un aliado en su lucha por un mejor futuro para sus hijos y no la fría coladera de talentos. Para el maestro, un padre de familia positivamente involucrado en la educación de sus hijos es un recurso muy valioso.

El patrón tradicional es de que el padre de familia esta muy cerca de su hijo en preescolar (le duele hasta "separarse" del niño durante la jornada en el kinder), en la primaria lo acompaña los primeros grados, pero de tercer año en adelante el niño "ya puede ir sólo"; para la secundaria el padre se preocupa por la inscripción, el uniforme y los libros y lo demás que el muchacho se las arregle. En la preparatoria la actitud del padre es de: ",que no puedes arreglar tus asuntos por ti mismo?" El avance en la edad y en el nivel educativo va en relación inversa con el interés de los padres por lo que pasa en la escuela y con el aprendizaje de sus "mayor grado de libertad" que se ("desatención" podría ser otra lectura) no va acorde con, por ejemplo, la necesidad de orientación y afecto que requieren los adolescentes en esa etapa que se considera crítica. En las escuelas privadas la conducta de los padres de familia es de mayor cercanía con sus hijos, en parte motivado porque los directivos procuran que el padre esté enterado de que su hijo está avanzando o bien de que su hijo merece mayor atención, les preocupa y les interesa que el padre vea los resultados del trabajo de su hijo (de hecho, de los maestros y del director) en la escuela.

Para dar una respuesta adecuada a sus usuarios, directivos y maestros deben hacer el esfuerzo por actualizarse de manera permanente para entender lo que está pasando en el mundo que les rodea. ¿Cómo van a entender alumnos, si no están al día de los avances de la sociedad y las nuevas realidades?

3. Abrir el dialogo y dar los primeros pasos.

El director de un plantel tiene la experiencia y la capacidad de convocatoria para reunir a maestro, estudiantes y padres de familia, para hablar y analizar los problemas de la escuela.

Desde la convocatoria a la reunión o reuniones, pueden empezar a aplicarse criterios que garanticen efectividad. Como que desde la invitación resulte claro para todos cuál es el propósito de la reunión, el orden del día, su duración, etc. Para el director debe estar claro qué está buscando, qué se propone lograr con la reunión.

Se trata de establecer un diálogo libre, en donde el ambiente sea de respeto y confianza. Es obvio que la participación de padres de familia y alumnos en un principio tendrá que ser estimulada, ya que no es práctica común que se les involucre en deliberaciones, por lo general si "se les cite" en la escuela es para informarles. El director puede celebrar reuniones de sensibilización previas con sus maestros, de tal forma que haya elementos para el diálogo.

En reuniones de este tipo, lo recurrente son las quejas sobre las condiciones materiales de la escuela y el bajo salario de los maestros: en esas condiciones, se argumenta, estar hablando de calidad resulta ocioso. Los padres de familia, si se atreven, externarán alguna queja sobre el estado de higiene de los baños, o la conducta de los muchachos fuera de la escuela. Los estudiantes pueden quejarse de que no hay canchas ni materiales deportivos.

El diálogo, entre mas intenso, mas valioso. La exposición de las innumerables carencias y problemas de la escuela no debe inhibir al director; cada queja debe ser vista como una solicitud de servicio, es una necesidad que le están planteando los usuarios a la escuela, no es un asunto personal contra el director. Cada queja abre una oportunidad para servir y para mejorar.

Entre las quejas, problemas y necesidades, expuestas por maestros, alumnos y padres de familia, habrá que ubicar aquellas que son urgentes, las inmediatas, las que requieren recursos económicos, las de tipo administrativo, las de tipo académico. Aplicar la mecánica de lluvia de ideas es recomendable: cada quien tiene oportunidad de opinar en su turno y se alienta la participación de todos.

Con el ordenamiento de los diferentes tipos de planteamientos y requerimientos se puede intentar una jerarquización de los mismos, para calibrar todos los participantes en conjunto cuales son los mas relevantes.

Identificados cuales son los problemas que, a juicio de la comunidad educativa, son los mas relevantes, el Director puede alentar la integración de equipos de trabajo (con maestros, alumnos y padres de familia) para avanzar en el proceso de estudio de cada uno de ellos.

Los equipos de trabajo pueden utilizar diferentes herramientas estadísticas para el estudio de los problemas. El diagrama de Pareto les permitirá identificar los problemas mas relevantes, aquellos que aparecieron mencionados con mayor frecuencia por los miembros de la comunidad.

También pueden elaborar un cuestionario y obtener mayor información sobre lo que opinan padres de familia, alumnos y maestros, específicamente de cada uno de los problemas mas relevantes.

Con esa información y con la participación de los equipos de trabajo se pueden elaborar diagramas de causa-efecto (diagrama de Ishikawa) para identificar los distintos elementos y recursos que influyen en el problema. En la elaboración de este diagrama se logra una precisión mayor en la identificación de las causas y también de los recursos que están disponibles para su solución. Aquí se aplican los conceptos de causas especiales y causas comunes.

En la investigación de cada problema es indispensable disponer de información que sea valida y aceptable para todos. El uso de datos estadísticos que permitan

medir e identificar cuantitativamente la situación de la que se parte es muy útil para, en etapas posteriores, tener elementos para medir y evaluar avances o retrocesos.

Con el mejor conocimiento de las causas, recursos y elementos que influyen en el problema específico, cada equipo de trabajo puede ahora plantearse cuáles son las fuerzas y debilidades, las amenazas y oportunidades, para solucionar la problemática concreta. Las amenazas son factores de tipo externo que pueden impedir el cumplimiento de lo que se propone el equipo de trabajo; como oportunidades se entiende las características y recursos de que se dispone actualmente y que se pueden utilizar como elementos en la solución del problema.

Se está ahora en posición de diseñar una estrategia, definir acciones y asignar responsabilidades, en capacidad para diseñar un proyecto de mejora, un proyecto de calidad. Es ahora útil la aplicación del concepto de proceso de mejora en el ciclo de planear, probar, analizar y actuar.

En la etapa de planeación se debe precisar que es lo que se desea mejorar, quienes deben participar de manera directa, en que forma se puede organizar su participación, cuáles son las acciones a llevar a cabo y su secuencia, determinar los tiempos y plazos. En todos los proyectos de mejora se deben considerar las necesidades de capacitación o entrenamiento y como darlo a conocer a la comunidad educativa.

Hecha la planeación viene el momento de la verdad, de ejecutar lo planeado. Para ejecutar con orden existen herramientas de auxilio, como las gráficas de planeación y control en las que se especifican las acciones a realizar, la secuencia y el plazo para su ejecución.

En la siguiente fase, la de estudio, se trata de analizar la información sobre lo realizado. Confrontando con la información de base, con la que se identificó el problema o área de oportunidad, y los avances que se tiene con las acciones planeadas, se observan las diferencias y se pondera si se está en el camino correcto o si hay que rectificar.

Con base en los elementos anteriores se toman decisiones, se evalúa si el tipo de acciones realizadas deben ser incorporadas al proceso regular en el trabajo de la escuela, si hay que hacer modificaciones y como superar los avances logrados.

Es un proceso de mejora continua. Un ciclo que se repite. Se trata de aprovechar los avances realizados para alcanzar niveles cada vez más altos de satisfacción de las necesidades de los usuarios. Por ello es básico el compromiso voluntario de todos los participantes, de que encuentren satisfacción al realizar propósitos comunes trabajando en equipo y que puedan demostrarse los avances de una manera objetiva.

La comunidad educativa, con el director, los maestros, el personal de apoyo , lo s padres de familia y los estudiantes, fortalecerá su autoestima con cada uno de los logros que alcancen como equipo. El ejercicio de la calidad abre amplias posibilidades en cada escuela.

Gráfica de Gantt												
<i>Diagrama de planeación</i>												
Actividades	1995					1996						
	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
▪ Elaborar hojas de concentrado para los maestros	■											
▪ Concentrado de alumnos próximos a reprobado por grado y asignatura			■		■		■		■		■	
▪ Canalizar la atención a la asistencia educativa												
▪ Entrega de horarios de exámenes a padres de familia												
▪ Concentrado de reprobación			■		■		■		■		■	
▪ Premiación por grupos de los primeros lugares			■	■	■		■	■	■		■	
▪ Reunión con padres de familia para asesorarlos en el apoyo que deben de brindar a sus hijos en su hogar			■	■	■		■	■	■		■	
▪ Asesorías individuales permanentes con los alumnos problema			■	■	■		■	■	■		■	

REFERENCIA.

CERVANTES, G.E. (1998). *Una cultura de calidad en la escuela. Liderazgo para el cambio educativo*. Castillo, México. Cap 5. P. 94-106.