

## EL DIRECTOR: «Toma de decisiones»

G. R. WELDY NASSP

Tradicionalmente los Directores se enorgullecían de poder tomar decisiones por su cuenta y riesgo, especialmente las más difíciles. Esto era esencialmente verdad cuando se veían como jefes titulares de sus Colegios, investidos de considerable poder y con capacidad para decidir el destino de cualquier persona relacionada con el Centro.

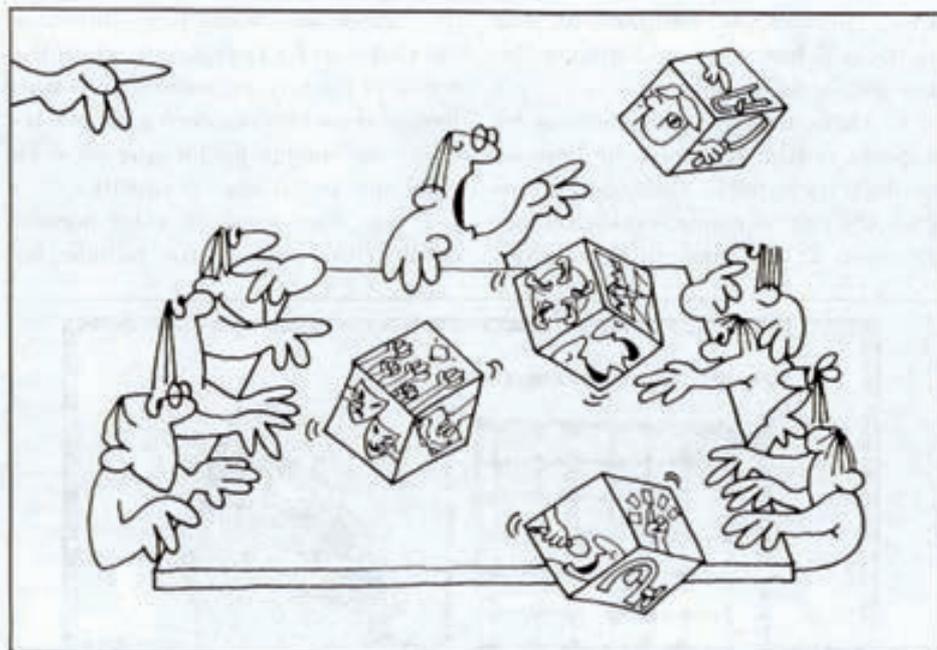
Cuando esto era así, lo importante eran las decisiones, no el proceso utilizado. Las decisiones se contestaban muy raramente y a veces ni siquiera se explicaban o razonaban. A los Directores se les admiraba por dirigir Centros famosos. Su autoridad era virtualmente absoluta. Esta incluía la contratación y el despido de profesores, la confección de los Planes de Estudio y la organización del horario escolar. También era de su incumbencia señalar la tarea de cada profesor y, desde luego, castigar las faltas de disciplina de los estudiantes.

### Decisiones compartidas

Afortunadamente, los tiempos han cambiado en este aspecto. Al Director de hoy se le presenta mucho más difícil la toma de decisiones. Le preguntaban al Director de un Centro escolar, perfectamente organizado, qué decisiones había tomado últimamente. El pensó un poco y luego confesó que no recordaba ni una sola que hubiese tomado aisladamente, pues siempre había consultado y se había aconsejado con aquellos que compartían con él las responsabilidades.

Esta expectación creciente que existe entre profesores, estudiantes y padres, que pretenden tomar parte en la toma de decisiones que les afectan, ha confundido y frustrado a muchos Directores. Pero el procedimiento empleado nunca les parece correcto. El viejo dicho de que «si el procedimiento es correcto, la decisión lo será también», ya no hay modo de sostenerlo.

La frustración que sufren los Directores en estos tiempos quedó demostrada en un estudio que el autor llevó a cabo hace varios años, al pedirle a los directores de 40 Centros de Enseñanza Media que «identificasen» las actuaciones que les hacían perder más tiempo. Entre las 10 primeras estaban: resolución de conflictos, problemas surgidos



de la participación de muchos y elaboración de trámites y de apelaciones. Esto demuestra que el nuevo Director trata de involucrar a los diversos grupos afectados en la toma de decisiones, pero que el tiempo perdido en ello parece excesivo y no particularmente provechoso para facilitar su aceptación.

### ¿Quiénes deben participar?

La toma de decisiones correctas y aceptables en cualquier área de la vida escolar se ha convertido en algo extre-

madamente complicado. El Director que pretenda llevar a cabo un cambio importante puede encontrarse envuelto en muchas complicaciones al tener que organizar comités, escuchar a la gente, elaborar trámites. Las áreas en las que resulta más conflictivo el tomar decisiones, y que han puesto al Director en un difícil tira y afloja, son: El currículum, evaluaciones, formación de grupos, horario escolar, integración, disciplina de los estudiantes y selección de administradores y supervisores. Esta clase de problemas nunca han sido

solucionados a gusto de todos, y tal vez nunca lo serán.

1. Supongamos que el Director pretende cambiar el horario escolar. ¿Quiénes y en qué grado deberían participar con él en esta decisión? Parece que los *profesores*, ya que el cambio les afectará muy directamente. Les afectará en lo referente al número y duración de las clases, duración de la jornada escolar, etc. ¿Cómo prescindir de ellos, si les afecta en su trabajo diario?

2. Los colegas *administrativos* del Director también tendrán que opinar en la materia, pues tendrán que hacer el horario, designar a los profesores, preparar las clases, señalar las salas de clase y ofrecer a los alumnos los cursos que soliciten. Sus actuaciones, ciertamente, se verán muy afectadas por el cambio.

3. Los *alumnos*, qué duda cabe, también se verán afectados. Un cambio de horario afecta a la hora de entrada y salida de un colegio, horas de clase, profesores y clases que van a tener, horarios de tiempo libre, horas de comida, tiempos de estudio, etc. Los alumnos deben ser también consultados acerca del horario.

4. Ahora bien, si a los alumnos les importa mucho el cambio de horario, también les importa a sus *padres*, porque ellos, normalmente, evalúan el rendimiento de sus hijos en el colegio a

través del horario: comienzo y final de las clases, modo de utilizar y supervisar el tiempo en el colegio, etc. Los padres, pues, también tienen derecho a planificar el horario de sus hijos, teniendo también en cuenta que, a causa de diversas necesidades familiares, a veces les conviene que las clases terminen pronto para preparar lecciones, cuidado de niños pequeños y otras mil dificultades.

5. Como si estas implicaciones no fuesen suficientes, el Director de la Escuela necesita también ponerse de acuerdo con los *otros Directores* para que sus decisiones no sean muy diferentes de las tomadas por ellos. Por eso nunca podrán hacer un horario que, a diferencia de los otros Centros, exija a los profesores y alumnos un día escolar de mayor duración, clases más largas o un horario de comidas más o menos corto.

6. Si las decisiones son contestadas, la *Delegación* puede verse implicada también, ya que las personas cuyas opiniones no han sido aceptadas pueden apelar contra los procedimientos del Director. La Delegación deja al Director la plena responsabilidad de confeccionar un horario, pero no puede ignorar las quejas de los que se vean afectados por él negativamente.

7. Las *leyes escolares* y las normas del distrito pueden limitar también las

actuaciones de la Dirección. Sus restricciones legales pueden limitar su libertad de un modo considerable. Si tiene que invitar a otros para que colaboren en la toma de decisiones, debería hacerles saber hasta dónde pueden llegar.

### Finalmente, ¿quién decide?

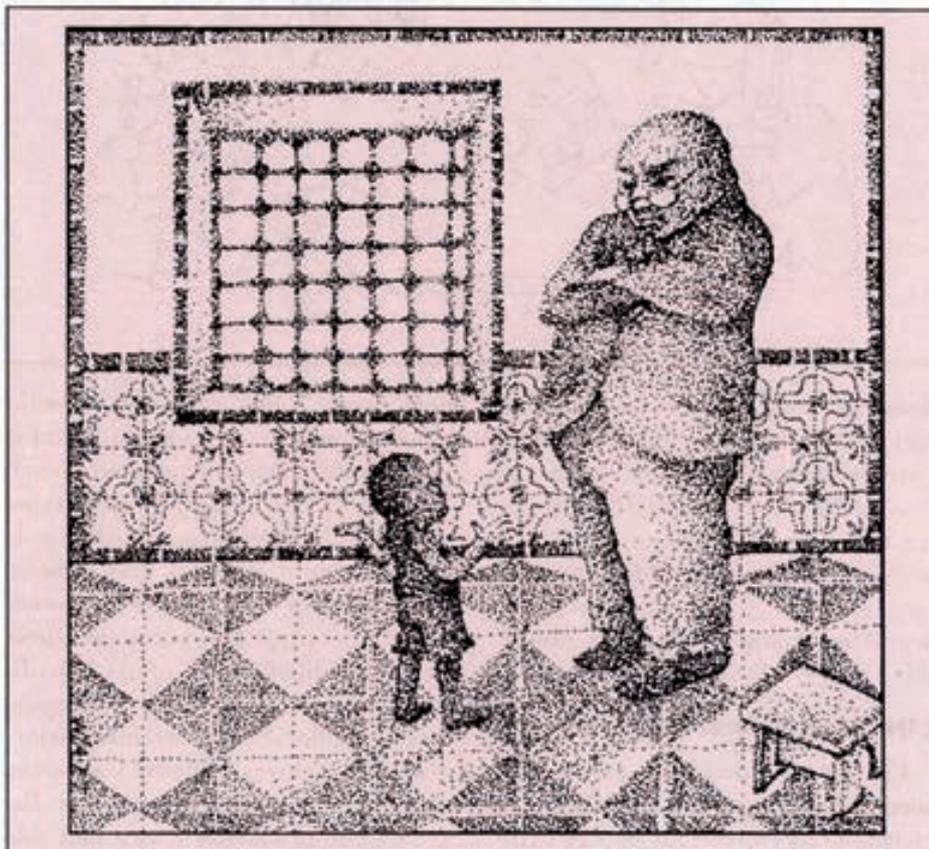
Y, finalmente, ¿quién va a decidir, concretamente, el cambio de horario? ¿Sería conveniente tener reuniones para que cada uno diese libremente su opinión? ¿Debería formarse un Comité con representantes de cada grupo? ¿Preguntar a especialistas? ¿Debería recogerse información, darle a todos la oportunidad de manifestarse y después decidir por cuenta propia?

Posiblemente, no serviría ninguna de estas soluciones aisladas, ni siquiera todas ellas juntas. La solución depende enteramente de la naturaleza de la decisión y del procedimiento que el Director crea más eficaz. El éxito también dependerá de quienes tienen derecho a participar, de la pericia y conocimientos de los que contribuyen a tomarla y de aquellos que se van a ver afectados por los resultados.

Tomar decisiones, hoy en día, no es nada fácil para el Director de un Centro. Las decisiones que parecen más claras y sencillas, a veces requieren años para ponerlas en práctica. Los Directores tratan de crear canales de actuación para que sus organizaciones influyeran la toma de decisiones. A los alumnos se les prepara para participar en estos procesos democráticos, y las Asociaciones de Padres ya no son aquellos simples grupos sociales sin influencia alguna, cuya única actividad consistía en apoyar cualquier programa escolar, les gustase o no. Las Asociaciones de Padres han cambiado su postura oficial y hoy se han convertido en una organización activista involucrada en la «Toma de Decisiones».

### Límites en la «T D»

Es necesario que todo el mundo conozca cuáles son los límites y la extensión de la autoridad que compete al Director. Esto debiera estar bajo constante revisión y debería hacerse constar a todos los participantes cada vez que el Director les involucra en el proceso de «Toma de Decisiones».



El Director debe conocer ampliamente los procedimientos más adecuados y ser perito en discernir qué grupos deben ser consultados en cada caso, a cuáles se les debería pedir consejo o deberían ser informados (antes o después), y cuáles son los que deben participar en el proceso de un modo pleno. Además, su olfato debería ser «infalible» para conocer cuándo se debe tomar una decisión concreta y no otra, cuándo se debe delegar en otra persona, cuándo una decisión debe posponerse y

cuándo los grupos concretos deben participar.

### «T D» no es pedir un consejo

Un Director inteligente, al enfrentarse con esta expectativa creciente de participación en la «Toma de Decisiones», debería ser, ante todo, sincero. Cada grupo debería conocer el grado de participación que le corresponde, y si el Director sabe de antemano cuál va a ser su decisión irrevocable, no debería simular que pide consejo ni opinio-

nes. Su credibilidad sufriría un rudo golpe.

El Director, con todo, sigue siendo el último responsable en la «Toma de Decisiones». Las decisiones que tomen los demás —auxiliares, jefes de departamento, profesores o estudiantes— necesitan su ayuda y soporte. En solitario, debe tomar muy pocas decisiones. En todas las circunstancias debe pedir orientación y el consentimiento de los diversos grupos, pues muchos de ellos, sin duda alguna, van a verse afectados. ■

## Actividades PM

# 12 FORMAS DE FORTALECER SU «TOMA DE DECISIONES»



07. DOCUMENTO

Aunque son muy diversos e intrincados los roles de Dirección, sin embargo la «Toma de Decisiones» es lo que de verdad constituye la forma, estilo y eficacia de la organización y estructura de un Centro.

A partir de la «T D» puede desarrollarse todo un tratado de Dirección. Por ello es importante formular algunos caminos que «fortalezcan» este acto esencial.

### 1. IMPORTANCIA

- ¿Qué importancia tiene esta decisión?
- ¿Qué consecuencias tendría una decisión débil, sin apoyo, mal tomada?
- ¿Quiénes se verán afectados por esta decisión?
- ¿Cuáles son sus límites, hasta dónde y cuándo puede llegar su efecto?
- ¿Es reversible una decisión de este tipo?
- ...Preguntas como estas pueden ayudar a valorar su importancia.

### 2. DEFINICION

- ¿Está la decisión bien clara y definida por items evaluables, concretos?
- ¿Está claro qué quieres conseguir con esa decisión? Formúlalo.
- ¿Está definido qué quieres a corto y qué quieres a largo plazo?
- ¿Estás convencido que un problema bien definido tiene el 50% arreglado?
- ...

### 3. ALTERNATIVAS

- Cuantas más alternativas, mayor garantía de elección.
- La exposición de alternativas no sólo es buena para la dinámica del grupo («satisfacción» grupal), sino para lograr un buen producto («tarea» grupal).
- La exposición de alternativas ha de ser libre y sin fijarse tanto en las posibilidades reales que tienen; el evaluar antes de tiempo —aparte de constituir un ajuste de defensa en la mayoría de los casos— amarga y agosta decisiones eficaces y creativas.

### 4. CRITERIOS

- ¿Qué razones, ideologías, expectativas básicas se buscan con la decisión?
- ¿Qué desideratum se consigue con todo ello?
- ¿Cómo satisface la decisión a las necesidades profundas del individuo, definidas, por ejemplo, por Maslow?: «auto-realización», «seguridad», «estima de los demás», «necesidades fisiológicas básicas», «sentido de pertenencia al grupo»...
- Buscar, en definitiva, los criterios pedagógicos, ideales... que te mueven a esa decisión y que se consiguen con ella.

## 5. INFORMACION

- ¿Con qué datos cuento ahora mismo: hechos, situaciones, causas...?
- ¿Qué datos nos faltan?
- ¿A qué personas podemos preguntar para informarnos bien de esto?
- ¿Qué debemos preguntar y cómo hacerlo con efectividad y satisfacción?
- ¿Qué garantías puede tener la información obtenida?
- ...

## 6. CONSECUENCIAS

- Toda alternativa ha de someterse ahora a una criba de consecuencias.
- Toda alternativa tiene pérdidas y ganancias; no existen soluciones perfectas.
- No olvides el nivel subliminar y cómo afecta la decisión al intestino de las personas implicadas en la misma.
- Mide las consecuencias por el nivel de ansiedad que produce en los demás.
- ...

## 7. TOMA DE DECISION

- La «Toma de Decisiones» no es un acto independiente; constituye un proceso y, por tanto, debe trazarse todo un «plan de ejecución».
- Toda decisión lleva consigo una serie de subdecisiones que deben concretarse.
- Preguntas como: «quién», «cuándo», «cómo», «dónde», «con qué»... constituyen una parrilla sobre la que debe objetivarse toda decisión.
- Técnicas como el PERT (Evaluación de Programas y Técnicas de Revisión) pueden ser altamente útiles para lograr un esquema subyacente que apoye y verifique por largo tiempo una «Toma de Decisiones» eficaz. Otra técnica, por ejemplo, es la CPM (Critical Path Method) o Método del Camino Crítico que estudia el proceso a largo plazo de toda Toma de Decisiones.
- Un tema a tener en cuenta es también las «reacciones-sorpresa» no-programables.

## 8. TAREAS

- Determinación de acciones que ha de realizar cada uno.

## 9. EVALUACION

- ¿Existe un programa de «feed-back» continuo sobre si se logran los objetivos?
- ¿Cómo está determinada la corrección del proceso?
- ¿Cómo se detectan los fallos y qué automatismos se ponen en funcionamiento?
- ¿Cómo se determina si la decisión está mal tomada y hay que cambiarla?

## 10. COMPROMISO

- ¿Existe realmente un compromiso de hacer que la «decisión» funcione?
- ¿Qué pierde y qué gana cada uno si falla en el compromiso?
- ¿Qué matiz tiene cada compromiso?:
  - «Si me lo mandan, lo hago» (sometimiento a una autoridad).
  - «Lo hago; no puedo fallarle» (sometimiento afectivo).
  - «Lo hago; sería peor para mí el no hacerlo» (sometimiento político).
  - «Lo hago; hay que resignarse» (sometimiento nominal, sin interés).
  - «Lo hago; me gusta («satisfacción») y es válido («tarea») = participativo.

## 11. PRACTICA

- A «tomar decisiones» se aprende «tomando decisiones» y aplicando, al menos en algunas, un esquema satisfactorio; eso operará en el fondo de las restantes.

## 12. CONOCETE A TI MISMO

- El acto esencial de dirección es «tomar decisiones». Por tus TD te conocerán.