
La Facultad Positiva*

Carlos Hernán Segura
Maestrescuela
Collegium Veritas

La mayoría de la gente está de acuerdo en que el conjunto de profesores de un centro de enseñanza es decir su facultad, es el elemento más importante de la institución.

No obstante, cuando aparecen problemas relacionados con la educación, usualmente es a los profesores a quienes se culpa por falta de profundidad en sus conocimientos, o por Incapacidad para impartir sus Secciones, o por deslealtad a la institución, o por falta de voluntad para cumplir sus funciones.

Sin embargo, si tuviéramos la oportunidad de estudiar los presupuestos de varias unidades académicas, nos encontraríamos con que hay cantidades importantes destinadas al mantenimiento de las instalaciones, o de los equipos, etc., pero salvo en contadas excepciones, no hallaríamos cifras parecidas destinadas al adiestramiento, actualización, o perfeccionamiento de los profesores, lo cual, naturalmente, redundaría en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

No obstante, se puede afirmar que el grado de eficiencia de una institución de enseñanza está en relación directa con las políticas de desarrollo que tenga la Dirección, principalmente en lo que atañe al acrecentamiento de la capacidad educativa de sus profesores. Blanchard y Johnson, en su obra Ejecutivo al Minuto, exponen algunas ideas que podríamos adaptarlas concretamente al caso de la administración de la enseñanza. Parodiando a los autores mencionados, podríamos decir que cuando queda vacante la plaza de un profesor, hay tres maneras de llenarla:

1. Con una persona positiva: un profesor que conoce bien su materia, que tiene capacidad para transmitir sus conocimientos, que está motivado, y que se adapta a la filosofía de la Escuela.

2. Con una persona potencialmente positiva: alguien que muestra condiciones para llegar a tenerlas cualidades mencionadas en el párrafo anterior, pero que requiere experiencia y aprendizaje para desarrollarlas.

* El presente artículo es, llamémoste así, una adaptación al campo académico de una conferencia de carácter gerencial, que tuvo como título el "Equipo Triunfador", que fuera impartida por el Ing. Fernando José Leñero, experto en "Eficiencia Administrativa", el 29.01.88 en el Hotel Corobicí para directores de carrera del Collegium Veritas.

3. Encomendándose a Dios... para que la persona nombrada dé buenos resultados.

Es entonces explicable la preocupación constante de los directores de centros de enseñanza con respecto de la constitución de su facultad. Cuando un director, ante un nuevo nombramiento, simplemente se encomienda a Dios, es fácil pronosticar los resultados que obtendrá de ese profesor, aunque con toda seguridad para justificar el fracaso, podrá dar todo tipo de excusas.

Ante estas posibilidades, y refiriéndose a la tesis de Charles Buch acerca de la necesidad de crear un "Equipo triunfador" en cada empresa, nosotros propondríamos conformar una "Facultad Positiva" en una institución docente, "capaz de lograr resultados mayores que el de la suma total del valor relativo de cada uno de sus miembros, en tanto que el "Equipo Perdedor", que nosotros llamaríamos la "Facultad Negativa", sería una que dé resultados menores que el de la suma total del valor relativo de cada uno de los miembros,

Si continuamos aplicando al campo de la enseñanza las ideas de Buch, para contar con un "Cuerpo de Profesores Positivo" se requiere, por lo menos, las siguientes condiciones:

1. Que el director sea realmente positivo, es decir que pueda planear y ejecutar eficientemente las tareas que tiene a su cargo.

2. Que el director proyecte a sus profesores la imagen de ser un funcionario realmente positivo.

3. Que el director diga y haga servir a sus profesores que son miembros de una facultad positiva.

4. Que el director haga sentir a cada profesor que, en esa facultad, todos los miembros son positivos.

Los profesores que componen una facultad no necesitan amarse los unos a los otros, pero si deben comprender, con toda claridad, que cada URO de ellos requiere del trabajo de todos los demás para dar resultados positivos.

Una "Facultad Positiva" no se improvisa, se va conformando paso a paso. Los autores del libro "A Pasión For Excellence", Peters y Agustín, presentan una idea que puede ser adoptada a nuestros propósitos de crear una

"Facultad Positiva", que se compone de cinco pasos, que pasaremos a analizar en seguida:

I EDUCAR

Se refiere, en el caso de los profesores, a lo que se espera de ellos, con respecto de las características propias de la institución docente. A menudo un director da por un hecho que sus profesores saben lo que deben saber sin comprobarlo: No se ha empapado realmente de cuáles han sido sus estudios, sus empleos anteriores, sus investigaciones, sus publicaciones, etc.

De manera que sería una enorme equivocación por parte de la Dirección el suponer, sin comprobarlo, que el profesor conoce todos los alcances del curso que le toque impartir. Sería más fácil y menos costoso, asegurarse de previo si verdaderamente está capacitado para desempeñar su función académica. Si en el periodo de prueba un profesor da muestras de ser potencialmente positivo, pero que aún no está desempeñando su función adecuadamente, la primera labor del director será capacitarlos, ya sea en forma personal o por medio de otro profesor considerado ya como "positivo" o mediante un grupo de ellos.

Si bien el método Montessori, es dirigido a otro nivel, hay algunos conceptos que pueden ser aplicados al caso que nos ocupa:

1. Las imágenes son más eficaces que las palabras. No sólo hay que explicar un tema, es mejor si se puede ver, si se puede tocar, y en algunos casos oler y saborear.

2. Demasiada información es peor que poca.

3. Si durante el período de capacitación se crea ansiedad en el maestro, éste tendrá una tendencia a desconectarse de las explicaciones que se le imparten y podrá regresar a conductas que son precisamente las que se está tratando de modificar.

4. Las felicitaciones por los aciertos producen resultados superiores que los regaños por los desaciertos.

Blanchard y Lorber, en su libro *el Ejecutivo al Minuto en Acción*, se basan en estos principios al proponer cinco pasos para ilustrar la manera de proceder:

1. Dígale cómo se hace.
2. Muéstrole cómo hacerlo.
3. Permítale ensayarlo.
4. Observe cómo lo hace.

5. Si lo hace bien, elogie su progreso, si lo hace mal, vuelva a enseñarle.

Para que un profesor llegue a un nivel adecuado de eficiencia, indefectiblemente el primer requisito será saber cómo se hace lo que tiene que hacer; pero hay más: el segundo requisito sería saber por qué se hace. A un profesor se le limita su creatividad y su desarrollo como docente, cuando no se le ha aclarado qué parte del programa de estudios significa la materia que debe enseñar. Por ello no sólo hay que explicarle el objetivo específico de su materia, dentro del objetivo general del programa de estudios, sino que hay que comentarlo con él, así como ponerlo en contacto con los profesores que imparten materias cuyo requisito es la de él, o viceversa. Así estaremos aplicando el principio Montessoriano de "porqué se hace".

Una asignatura se puede, normalmente, enseñar de distintas maneras. El profesor que comprende exactamente el papel que desempeña su materia dentro del marco general de las demás del programa, puede aplicar toda su creatividad para encontrar el mejor modo de impartir su asignatura. Al entender con claridad cómo integrar su labor con el trabajo de los demás profesores, el maestro se identificará más con su institución y adquirirá mayor autoestima, ya que está en capacidad de evaluar mejor su responsabilidad en la consecución de los objetivos de su institución académica.

Pero así no finaliza el proceso de adaptación. Anteriormente se dijo que por lo general las materias de estudio pueden enseñarse de distintas maneras, y que el proceso de encontrar la mejor se presta para que el profesor haga uso de su creatividad. Sin embargo, en cuanto más se familiarice con su casa de enseñanza, mayor será su capacidad para comprender que existen algunas maneras de cumplir con su tarea educativa que son más apropiadas para la institución que otras. Es decir, que hay formas de enseñar más armónicas, por ejemplo, con el material didáctico de que se disponga, o con las facilidades físicas de la escuela, o con su filosofía general u otras particularidades; y otros modos que definitivamente no son compatibles.

Toda institución docente tiene su identidad propia que está conformada, entre otros, por los factores mencionados anteriormente. Sus rasgos distintivos a veces no son evidentes, pero son tan característicos de cada casa de enseñanza, tan inherente a ellas, como lo es la personalidad en los seres humanos. Al igual que éstos, que llegan a ser verdaderos amigos sólo cuando han llegado a aceptar mutuamente sus maneras de ser, los profesores deben identificarse con las características propias de la institución en que desempeñan sus labores educativas, o nunca se integrarán positivamente a ellas. Más importante que la

identidad propia de la institución es la "filosofía" de la casa de enseñanza, o sea lo que define **por qué** existe la escuela, cuál es el tipo de enseñanza que quiere ofrecer a sus educandos, qué clase de valores quiere inculcar en ellos.

Puede afirmarse que el dominio de estos **principios superiores** de la institución jamás se alcanza en forma absoluta, ya que constantemente se presentarán nuevas facetas en el contenido de los programas o en su aplicación. Por eso es necesario que los profesores se compenetren cada vez más profundamente de la filosofía de la institución, para que aumente la creatividad de la escuela, para que el profesor se identifique cada vez más con su institución. Si no hay una verdadera armonía entre lo personal y lo institucional, todo esto será imposible. El objetivo de estos razonamientos es demostrar la necesidad de que la institución académica fomente el estudio sistemático de su filosofía por parte de los profesores de todas las asignaturas, tanto básicas como complementarias.

II

ANIMAR

Nadie discute que el dirigir una institución académica, o una carrera profesional es una actividad sumamente delicada. Tal vez sea por eso que las personas que desempeñan posiciones de jefatura en instituciones académicas a menudo asumen el papel de jueces. Es corriente oír de parte de estos funcionarios que los resultados deficientes de su Escuela se deben a profesores que él considera malos. Algunos directores, los más generosos, a veces están dispuestos a admitir que hay uno que otro profesor estrella. Surge aquí la pregunta acerca de qué le sirve a la institución el que el director tenga claro quiénes son los buenos y quiénes son los malos, si no hace nada por mejorar el desempeño de los deficientes. O sea que la clasificación hecha por el director es inútil si no es para mejorar el nivel de la calidad de la enseñanza de su facultad. Se podría decir que ciertos directores no se limitan a señalar a los que considera malos, sino que sienten cierta satisfacción al sentirse superiores a ellos. Se cuenta la anécdota acerca de un capitán de un bote de remos que está viendo que entra agua por el área a cargo de uno de sus marineros, y lo único que a una a pensar es: ¡Qué marinero más idiota, no se da cuenta que se le está metiendo el agua! El director narcisista, preocupado por hacer juicios sobre su personal académico comparando su propia capacidad con la de sus profesores, actúa negativamente al no ayudar al marinero que está permitiendo la entrada de agua, ya que después de todo es su propio bote el que está en peligro de hundirse. George Odiome llama a la actitud de concentrar la atención en lo que se hace, sin saber por qué se hace, la "Trampa de la Actividad". Parfraseando a Odiome, el ing. Acta Académica

Leñero cree necesario introductorio concepto, el de la "Trampa de la Desconfianza", que dice: "¿Si usted considera que sus empleados son malos, que pensarán sus clientes de una empresa que trabaja con malos empleados? Nosotros, en el campo académico, los pondríamos así: ¿Si usted considera que sus profesores son malos, que pensarán los estudiantes y sus familiares de una Escuela que funciona con profesores malos?"

El director de una entidad académica debe parecerse un tanto al Director Técnico de un equipo de baloncesto, que desde fuera de la cancha no sólo sigue atentamente las incidencias del partido, sino que las vive intensamente. Él ha organizado cuidadosamente todos los elementos necesarios para tener éxito en la confrontación y luego está junto a su equipo en el combate, impartándole las instrucciones pertinentes, deteniendo el partido cuando lo juzga necesario, haciendo los cambios que cree convenientes, siguiendo intensamente cada lanzamiento, ya que sabe que cuando uno de sus jugadores encesta, es él, junto con su equipo, el que toma ventaja. El Director Técnico, además de entrenar y dar instrucciones a los miembros de su equipo, también los "anima", es decir, les imparte confianza en sí mismos, les hace sentirse fuertes, les hace sentirse capaces de lograr la victoria. De igual modo, el director de una entidad académica debe ría comprender que los miembros de su equipo de profesores no sólo deben estar bien preparados para desempeñar sus labores académicas, sino que deben sentir seguridad en sí mismos para actuar positivamente.

Algunos profesores se quejan de que "no se les comunica nada". Si tal queja es cierta, deberíamos preguntarnos, ¿cómo pueden impartir bien su enseñanza, si en verdad no se les comunica nada? - La respuesta generalmente es que sí se les comunica, pero con toda seguridad lo que sucede es que la comunicación, de existir, es insuficiente e inadecuada, tal vez más dirigida hacia "qué hacer", que hacia "por qué hacer". El buen profesor resentirá que no se le explique el "por qué" de lo que tiene que enseñar, pues de cierto modo se está expresando poco aprecio a su capacidad de entender, es decir a su inteligencia y a su dignidad. A veces se producen reacciones negativas de parte de los profesores que pueden sorprender a un director, pero si se pusiera en el lugar de ellos, posiblemente actuaría en forma idéntica, al sentir que ha sido ofendido. Pero normalmente el director tiende a darle el calificativo a estas reacciones de simples berrinches, y no les concede la importancia debida. La respuesta adecuada la encontramos en el primer capítulo del libro "El Ejecutivo en Acción", que, adaptando el concepto ahí expresado a nuestros fines docentes, podríamos expresarlo así: "Los profesores que producen resultados positivos, se sienten satisfechos de sí mismos, y, por otra parte, los profesores

satisfechos de sí mismos son los más capaces de producir resultados positivos". Si creemos en este postulado, entonces vemos que el mantener en alto la moral de sus profesores viene a ser uno de los elementos claves para que un director obtenga la deseada excelencia académica de su facultad. Para comenzar, es necesario terminar con el "a mí no se me comunica nada". Hay una técnica administrativa atribuida a la Hewlett Packard, conocida como "Managing by Wandering Around", que, traducida libremente a términos educacionales, podría ser "Dirigir Deambulando". De esta manera, un director no debería estar constantemente encerrado en su oficina, sino que debería pasar buena parte de su tiempo en el "Teatro de las Operaciones", es decir, donde está la acción, donde están los hechos que debe conocer y analizar, es decir dónde están los estudiantes, donde están los profesores, en los talleres, en los laboratorios, donde estén los empleados administrativos a su cargo. Se entiende que nos estamos refiriendo a las relaciones internas de la unidad educativa, o sea que había del director que visita frecuentemente los puestos de trabajo de sus subalternos.

Naturalmente que esta actividad no debe ser de tipo policial, sino que su actitud debe ser la del Director Técnico del equipo de baloncesto mientras se desarrolla el partido, o sea ofrecer sus conocimientos a sus profesores, estar a la disposición de ellos para el caso de que necesiten algún tipo de ayuda, utilizar su posición de jefatura para lograr, con la ayuda de todos, mejores resultados, "animar" a su equipo, celebrar sus éxitos, comprender sus problemas. El director debe conocer muy bien la labor que está realizando cada profesor y comentarla con él. Debe haber intercambio de ideas en cuanto a la manera de obtener el mejor resultado haciendo y aceptando sugerencias, todo dentro de un modo informal, pero demostrando su genuino interés por el trabajo que está realizando cada profesor. De otra manera creerá que el director no considera importante su tarea y empezará a preguntarse si valdrá la pena esforzarse en cumplirla a cabalidad. Se podría agregar que, cuando un padre de familia visita al director con respecto de un alumno, sería importante que lo pusiera en contacto directo con los profesores del estudiante. Es una manera de asegurarle al padre del alumno que nadie conoce mejor el caso de éste, que sus propios profesores, aunque, naturalmente, poniéndose el director a su disposición.

III

DIFUNDIR

Para el director de una Facultad Positiva no es suficiente saber que cuenta con un cuerpo de profesores valioso, sino que lo hace saber a otros directores y a otros profesores de otras unidades educativas. De esta manera, cuando se Acta Académica

presenta la ocasión de llevar a cabo una tarea diferente de la que se realiza normalmente en la Facultad Positiva, hace saber que uno o más de los miembros de su cuerpo de profesores, está en capacidad de hacerlo. Al proceder así, el director está tratando de lograr tres objetivos:

1. Permitirle al profesor ampliar sus conocimientos, pues sabe que entre más adquiera, más valioso será.
2. Que se difunda la capacidad de su profesor.

3. Permitirle al profesor demostrar su capacidad para que sea tomado en cuenta para un posible ascenso. Al dar a conocer las capacidades de sus profesores, el director de la Facultad Positiva demuestra su genuino interés, tanto en sus profesores, como en su institución.

También expresa de esta manera que no tiene temores ni celos con respecto de la capacidad de sus profesores. Además, está procediendo sabiamente, ya que, si el profesor es muy capaz, aunque no reciba ayuda de parte del director, necesariamente llegará lejos. De ser así, será mejor que el director haya cooperado en su ascenso, en vez de que haya tratado de impedirselo.

IV

RECUPERAR

No es posible asegurar, no obstante iodo lo dicho en párrafos anteriores, que un profesor pueda mantener, en forma constante, una actitud altamente positiva. Las personas en general tienen problemas personales, o tensiones provocadas por asuntos de trabajos o pérdidas de la motivación, en fin, cualquier otro asunto delicado que pueda provocar en los profesores un descenso en el positivismo de su gestión. Es necesario entonces aplicar el concepto de "recuperar". Cuando el profesor de una unidad académica observa que algún profesor está bajando su rendimiento, debe tratar de investigar objetivamente si el descenso es verdadero o imaginario. Una vez que el director tenga en sus manos la información necesaria, estará en condiciones de formar un criterio justo acerca del cambio en el profesor que le preocupa, y con respecto de la influencia que pueda tener sobre los resultados que esté obteniendo el cuerpo de profesores. Cuando el director cree tener reunidos los elementos de juicio suficientes, a su más pronta conveniencia debe reunirse con el profesor, de ser posible de una manera informal. Podría ser adecuado en algunos casos que la reunión tenga lugar fuera de su oficina, algo así como en un lugar neutral. El director comenzará comentando con el profesor todo aquello que haya observado con respecto del problema y los efectos que haya podido detectar, tanto en su labor individual, como en la

colectiva del resto de los profesores. Naturalmente que el director debe hablar en forma directa, pero respetuosa, evitando tonos o palabras ofensivas o acusadoras. Después de exponer el problema, al director le corresponde indagar qué está ocurriendo y escuchar las explicaciones con la mayor atención, sin interrupciones, excepto cuando lo crea estrictamente necesario, como sería el caso de una desviación del tema o, tal vez, falta de coherencia en su exposición. Si tal cosa fuese necesaria, las interrupciones deberán ser claramente encaminadas a hacer más fácil su explicación, y no como regaños o advertencias.

Puede ser posible que en su explicación el profesor dé a entender que el director es en parte o en todo, responsable de los problemas que se analizan. Si ese fuera el caso, el director debe estar preparado para reconocer su grado de responsabilidad y examinar con el profesor aludido la mejor manera de llegar a una solución. Una vez que la situación quede aclarada, el director debe invitar al profesor a formular propuestas tendientes a evitar que se repitan los problemas planteados. En este punto de la situación debe comenzar la fase de negociación, en la cual se trazará un plan, lo más concreto posible, que tenga por finalidad enmendar el descanso en la eficiencia del profesor. El plan debe establecer las acciones por tomar, los plazos en que deben ser cumplidas y los modos de verificarlas. Naturalmente que ambas partes deben estar satisfechas con el plan propuesto. El seguimiento que se le dé al plan, velando porque se cumpla fielmente todo lo acordado, es fundamental. Y durante todo el proceso el director debe mantener una actitud positiva para que se cumpla el plan a cabalidad, evitando malentendidos que puedan impedir el logro de los resultados deseados.

V

CONFRONTAR

La última etapa para llegar a tener una "Facultad Positiva" es la "confrontación" o sea la acción que hay que tomar cuando el director ha llegado a la conclusión de que un profesor ha perdido las condiciones necesarias para seguir impartiendo su materia. Es entonces cuando debe comunicársele al profesor que, a pesar de la recuperación intentada, los resultados fueron insatisfactorios, y por lo tanto es necesario tomar una decisión definitiva.

Esta podría ser una de las siguientes:

- a. Reestructuración de sus obligaciones académicas.
- b. Cambio de la materia que está impartiendo.
- c. Despido.

Debe prepararse muy cuidadosamente el proceso de confrontación, pues deberá verificarse de antemano si se ha dado cumplimiento a los siguientes aspectos del problema:

1. ¿Se le dio al profesor el número justo de oportunidades para que recuperara el nivel de eficiencia esperado de él?

2. ¿Recibió el profesor la suficiente retroalimentación en lo referente a la opinión que mereció su plan?

3. ¿Sería posible reestructurar sus obligaciones académicas de modo que puedan aprovecharse sus habilidades, desligándolo de las tareas que no está desempeñando bien?

4. ¿Sería posible asignarle otra materia de estudio que realmente esté en capacidad de impartir eficientemente?

Además, antes de tomar alguna de las determinaciones mencionadas en el párrafo anterior, es necesario analizar el tipo de consecuencias que pueda implicar. Algunas de ellas podrían ser:

1. Para el profesor. Supuestamente él prestó servicios valiosos para la institución, y no reconocerlo sería no sólo injusto, sino también inconveniente.

2. Para la institución. Posiblemente se ha empleado tiempo y dinero en el proceso de adquisición del nivel de experiencia por parte del profesor; además, nadie está en capacidad de asegurar que el reemplazante del profesor que se va tiene las condiciones deseables.

3. Para los colegas. Debe preverse la reacción de los demás miembros de la facultad y la repercusión que pueda tener, ya que podrían solidarizarse con el profesor o con la dirección.

Cuando se crea que se han evaluado con propiedad los conceptos expresados anteriormente y se opte por la decisión juzgada como la más conveniente, debe transmitírsele al profesor en forma privada. La comunicación será directa, respetuosa y breve. Debe evitarse el dañar la autoestima del profesor, el pronunciar discursos y el dar consejos. El resultado de la reunión podrá ser reasignarle funciones diferentes, o separarlo definitivamente de la facultad. Así concluye el último paso en la formación de una "Facultad Positiva", y aunque todos son básicos, este es uno de los más delicados. Si volvemos al inicio del artículo, repetimos que no hay nada que pueda sustituir a un cuerpo de profesores excelente. Pero se requiere también una dirección excelente si se quiere obtener resultados realmente excelentes, que es el anhelo de todos los que estamos en el campo de la pedagogía. Confiamos en que estas líneas ayuden a lograrlo.