修炼校长力



汤勇 ○ 著

一个好校长就是一所好学校
他会用自己的智慧与激情去影响孩子、教师和学校

长江文艺出版社

Tabla de contenido

Cubrir

Página de título

¿De dónde proviene el poder del director?

Prefacio: Cómo se cultivó el poder del director

El prefacio de la segunda edición sugiere que están a punto de surgir más directores con "poder principal".

Tabla de contenido

Capítulo uno: El poder de un director para crear un director excepcional.

- ¿Es un líder o un gerente?
- Un buen violinista no es necesariamente un buen director de orquesta.
- Un buen director hace una buena escuela.
- El poder del director determina el éxito o el fracaso.
- Los principios que deben seguirse para cultivar el poder principal

Capítulo dos: La capacidad de aprendizaje en constante mejora del director

- La capacidad de aprender es la madre de todas las habilidades.
- El nivel de aprendizaje determina el grado de desarrollo de una escuela.
- Sea un director que promueva el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Para ser director de escuela, cuanto más sólida sea tu base, mejor.

El aroma de los libros puede conducir a un futuro brillante.

La capacidad de aprender es más importante que cualquier otra cosa.

Trata el aprendizaje como un disfrute

Capítulo tres: La búsqueda de la excelencia en la innovación principal

Los tiempos exigen principios innovadores.

La innovación es una competencia fundamental de los directivos innovadores.

El pensamiento creativo abre un mundo inmenso

Conceptos innovadores, una imagen completamente nueva.

Innovación en mecanismos, logrando grandes resultados con un mínimo esfuerzo.

Cultura de la innovación, el alma del campus.

Pensamiento innovador, rompiendo con los patrones establecidos.

Convierta al equipo en un equipo innovador.

Dar alas a la innovación con características distintivas

La innovación surge de los problemas.

Capítulo cuatro: La capacidad de toma de decisiones estratégicas y decisivas del director

Capacidad de toma de decisiones: una cualidad esencial para los directores de escuela

Genes para la toma de decisiones, activos para la toma de decisiones

Salga con valentía de las trampas en la toma de decisiones.

¿Qué tan amplia es su perspectiva a la hora de tomar decisiones?

Las buenas decisiones surgen de una planificación cuidadosa y una acción decisiva.

La toma de decisiones no se realiza por capricho; el proceso de toma de decisiones es muy riguroso.

Elige la decisión que debes tomar.

La toma de decisiones en situaciones de crisis revela el verdadero carácter.

Toma decisiones sabias.

Capítulo cinco: Las habilidades organizativas del director para aprovechar todas las oportunidades

La fortaleza organizacional es productividad.

Conocer a las personas y asignarles las tareas adecuadas; dejar que cada uno haga lo que considere mejor para sí mismo.

Es mejor cometer un error que contratar a la persona equivocada.

Ventajas complementarias, mutuamente beneficiosas

5% de filosofía

Sin grandes líderes, ¿quién nos guiará?

No dejen que despidan al profesor.

Un ojo experto para el talento, que distingue entre lo bueno y lo malo.

¿Es para "decir la hora" o para "hacer un reloj"?

Una buena gestión surge de buenos sistemas.

Todos tenemos una responsabilidad, pero nadie la tiene.

Menos gestión, mejor gestión

Capítulo seis: Las habilidades comunicativas del director para lograr un buen desempeño

La fragancia de las flores de ciruelo proviene de la comunicación

Las habilidades comunicativas resaltan el carisma del director.

La comunicación proactiva abre un mundo de posibilidades.

La comunicación comienza en el corazón.
Hablar bien es más importante que ser guapa.
Es más importante saber escuchar que saber hablar.
Deja que "preguntar" impulse la comunicación.
Incorporar la "danza de las abejas" al arte de la comunicación.
En busca de una comunicación sin barreras
Aprovecha la oportunidad para comunicarte
Añade un toque especial a la comunicación.
El río Spring se calienta, se conocen las quejas.
Que haya más Starbucks en las escuelas.
Capítulo siete: El poder motivacional del director para liberar el potencial
Sin motivación, no hay gestión.
Los incentivos personalizados maximizan la eficacia.
Reconocimiento continuo, incentivos sin costo.
Un hombre muere por sus alabanzas.
Inspirar a las personas con metas
Ofrézcales reconocimientos y ánimos.
La competencia incentiva y aumenta la vitalidad.
Construir escaleras y ofrecer incentivos
Recompensas y castigos, una extraña varita mágica
Aliento espiritual, motivación constante
Los incentivos humanistas son la mejor forma de motivación.
Capítulo 8 El poder de ejecución del director para impulsar el desarrollo
La ejecución domina el desarrollo
La ejecución debe realizarse con el máximo esfuerzo, no solo con la mejor capacidad de cada uno.

La ejecución no requiere excusa.

La implementación es la única medida verdadera del éxito.

El retraso, la némesis de la ejecución

El método es más importante que el esfuerzo.

La clave para una ejecución exitosa reside en el aprovechamiento de los recursos.

Implementación del sistema, la clave de la implementación

Mejorar la ejecución a través de los detalles.

Cuanto más claro sea el objetivo, más eficaz será su ejecución.

El proceso de ejecución debe estar bien gestionado.

La ejecución sin resultados es inútil.

Promover la implementación a través de "requisitos".

La búsqueda de la excelencia, el más alto nivel de ejecución.

Capítulo nueve: El poder intimidatorio del director para hacer cumplir las órdenes

La disuasión es indispensable

El director no debe ser demasiado indulgente.

No olvides quién es el director.

¿Por qué no ser a la vez firme y amable?

Vamos a matar al mono para asustar a la gallina.

Mantén cierta distancia, pero conserva mayor autoridad.

Interpretar lo profundo, ser extremadamente respetuoso

Estricto primero, luego indulgente; autoridad ilimitada

Una "persuasión" oportuna puede aumentar su eficacia.

Capítulo diez: La influencia del director en la captación de seguidores

Los melocotones y las ciruelas son silenciosos y crean su propio rastro.

La influencia proviene del carisma personal.

El estado mental determina la influencia

La influencia reside en la mente de cada uno.

Solo Guan Yu puede pedir una espada grande.

Influye en los demás dando ejemplo.

Solo a través de una profunda autorreflexión se puede lograr un impacto significativo.

Asumir la responsabilidad también es una forma de fortaleza.

Sin integridad, ¿cómo se puede ganar el corazón de la gente?

La justicia engendra autoridad.

La influencia reside en la bondad.

修炼校长力



汤勇 著

一个好校长就是一所好学校
他会用自己的智慧与激情去影响孩子、教师和学校

修炼校长力

汤勇 ○ 著

长江文艺出版社

¿De dónde proviene el poder del director?

Zhu Yongxin

Una vez dije que un buen director hace una buena escuela. De hecho, un buen jefe de departamento hace que la educación en una región sea buena, porque utilizará su sabiduría y pasión para impulsar la prosperidad y el desarrollo de la educación en esa región.

Gracias a la presentación de Wu Fayuan, tuve el privilegio de conocer a un excelente jefe de oficina: Tang Yong.

Aunque nunca he conocido a Tang Yong, confío en el criterio y la recomendación del hermano Fayuan. Por lo tanto, cuando el Sr. Tang Yong me envió su manuscrito "Cultivando el poder del director" y me pidió que escribiera un prólogo, acepté sin dudarlo.

Mientras escribía este prefacio, intenté imaginar cómo sería Tang Yong. Me preguntaba si este jefe de oficina, de poco más de cuarenta años, con su vasta experiencia en puestos directivos en escuelas, municipios, comités del Partido y agencias gubernamentales, sería un líder decidido y eficiente, o un erudito confuciano sereno, equilibrado y metódico. ¿Qué clase de persona era quien supervisaba la educación en Langzhong, Sichuan?

No puedo imaginarlo. Sin embargo, basándome en los tres libros publicados sucesivamente por la Editorial de Literatura y Arte de Sichuan —*Un festín para el alma*, *Dale un respiro a tu alma cada día* y *Mentalidad de gestión*— sé que es una persona con gran capacidad de aprendizaje, reflexión y síntesis. *Un festín para el alma* y *Dale un respiro a tu alma cada día* son libros para adolescentes que gozaron de gran popularidad tras su publicación, siendo calificados como excelentes libros juveniles publicados en Sichuan por el Comité Provincial de Sichuan del Partido Comunista de China y la Oficina

Provincial de Prensa y Publicaciones de Sichuan. *Mentalidad de gestión*, por otro lado, es una reflexión sobre su experiencia como administrador educativo. En él propone que un gerente eficiente y excelente necesita sensibilidad y racionalidad; talento y popularidad; virtud y humanidad; habilidades y métodos; factores de poder y factores no relacionados con el poder. Curiosamente, el título de este libro coincide, por casualidad, con el de mi libro publicado anteriormente, *Mentalidad Gerencial: Psicología de la Gestión en la Antigua China y su Valor Moderno*. ¿Es una coincidencia o el destino?

No puedo imaginarlo. Sin embargo, basándome en el próximo libro de Tang Yong, *Cultivando el poder del liderazgo*, percibo que es una persona con ideales, sabiduría y pasión. Hasta donde sé, Tang Yong es probablemente la primera persona en reflexionar e investigar sistemáticamente sobre el "poder del liderazgo", y *Cultivando el poder del liderazgo* debería ser la primera obra integral sobre este tema en China. El libro considera e investiga sistemáticamente los nueve elementos centrales para cultivar el poder del liderazgo: capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación, capacidad de toma de decisiones, capacidad organizativa, capacidad de comunicación, capacidad de motivación, capacidad de ejecución, capacidad de disuasión e influencia. A través de casos prácticos de gestión y relatos interesantes, combinados con las teorías de pensadores de gestión nacionales e internacionales y la propia práctica del autor, ofrece un análisis profundo, accesible y atractivo del valor, el significado y los métodos de cultivo de las habilidades clave que definen a un líder. Muchos de los puntos de vista son vívidos y contundentes, como por ejemplo: "La capacidad de aprendizaje es la madre de todas las capacidades" y "El grado de aprendizaje determina el nivel de desarrollo de una escuela"; todas ellas son verdades profundas.

Tras leer el manuscrito, me atrajeron la gran legibilidad, relevancia, practicidad y facilidad de uso del libro. También me conmovió el profundo amor de Tang Yong por la educación, su búsqueda de ideales educativos y su sabiduría en la investigación pedagógica.

En mi libro *Mis ideales educativos*, describí a mi director ideal como alguien que: posee un espíritu de dedicación y atención humanista; valora la reputación de la escuela; persigue ideales personales y filosofías educativas; tiene un estilo de gestión escolar único; posee una mentalidad abierta, carisma y cohesión; es hábil para coordinar relaciones con superiores, subordinados y colegas; puede movilizar todos los recursos para promover el desarrollo; valora la investigación científica educativa; puede crear una plataforma brillante para los docentes; y garantiza que la escuela tenga un entorno hermoso y una rica atmósfera cultural. Estas ideas también se reflejan plenamente en *Cultivando el poder de un director*.

Las habilidades de un director no son innatas, sino que se cultivan gradualmente a través de la gestión escolar diaria. Si los directores se centran conscientemente en estas nueve áreas de competencia y se dedican al desarrollo a largo plazo, sin duda se convertirán en directores ejemplares.

Los futuros educadores chinos no nacerán en estudios académicos ni en torres de marfil, sino en la primera línea de la educación, gracias a innumerables prácticas pedagógicas excelentes, a innumerables directores sobresalientes y a innumerables directores con sólidas cualidades de liderazgo. Creo que el libro de Tang Yong será de gran ayuda para el surgimiento de más educadores chinos en el futuro.

1 de julio de 2009

Prefacio: Cómo se cultivó el poder del director

Así como no existen malos estudiantes, tampoco existen malas escuelas en el mundo. Zheng Jie, director de la escuela secundaria Shanghai Beijiao, escribió un libro titulado "No existen malas escuelas".

Que los alumnos reciban una buena enseñanza depende de los profesores, mientras que que una escuela funcione bien depende del director.

Habiendo trabajado en la administración educativa, gestionando numerosas escuelas y tratando con muchos directores, debo tener mucho que decir al respecto.

Dado que el director es fundamental para el buen funcionamiento de una escuela, ¿qué tipo de director es un buen director? ¿Cómo se puede llegar a ser un buen director? ¿Qué cualidades y habilidades debe poseer un director?

Como educadores, tenemos la responsabilidad y la obligación de llevar a cabo reflexiones e investigaciones pertinentes en estas áreas.

Al hablar de un indicador que refleja el desempeño de dos o más participantes en una competencia, se suele denominar "competitividad". Al hablar del papel fundamental de la cultura en el desarrollo humano y el progreso social, se suele denominar "poder cultural". Al hablar de métodos, habilidades o expresiones de liderazgo, se suele hablar de "liderazgo". Esto me lleva a considerar la capacidad de un director para gestionar, regular y guiar el desarrollo de una escuela, a la que denomino "poder del director".

La competencia del director es una capacidad integral que abarca no solo diversas habilidades y métodos de gestión específicos, sino también muchos elementos como sus cualidades personales y rasgos fundamentales. Su nivel

y fortaleza determinan la excelencia del director y el grado de desarrollo de la escuela.

El liderazgo directivo no es una capacidad innata; es una capacidad que los directores cultivan gradualmente a través de la comprensión y la práctica continuas.

Basándome en estas observaciones, presenté un informe titulado "Cultivando el poder del director" en un curso de formación para directores. Todos escucharon con atención y sintieron que obtuvieron valiosas ideas e inspiración. Un director recién nombrado me comentó en ese mismo momento: "Llevo un tiempo como director, pero siempre sentí que me faltaban ciertos métodos y confianza. Después de escuchar su informe, me sentí iluminado". Varios otros directivos de nivel medio de diferentes escuelas, incluyendo profesores y personal del curso de formación, me dijeron en tono de broma: "Nunca he sido director, pero después de escuchar su informe, estoy seguro de que podría desempeñar el cargo".

Este informe no solo me brindó confianza y fortaleza, sino también inspiración y conocimiento. Deseo plasmar por escrito mi comprensión del liderazgo directivo y mis reflexiones sobre cómo cultivarlo, con el fin de captar la atención y la reflexión de más colegas.

Reconozco que mis conocimientos teóricos son limitados y que no puedo profundizar en teorías complejas. Sin embargo, he ocupado diversos puestos directivos y, en cada uno de ellos, aprendí y practiqué la gestión con diligencia. Al tiempo que destacaba en la gestión, también me esforcé por reflexionar sobre cómo ser una buena persona, buscando una integración armoniosa entre ser una buena persona, realizar un buen trabajo y gestionar eficazmente.

Ahora he regresado a mi profesión original, dedicada directamente a la gestión educativa, y estoy aún más comprometida y he investigado en este campo. Por lo tanto, este folleto recoge algunas de mis experiencias y lecciones aprendidas en gestión, algunas ideas y logros en la administración escolar, el arduo trabajo y la sabiduría de muchos directores, ¡y las demandas y expectativas de la gran cantidad de docentes y personal que trabajan en primera línea para encontrar a su director ideal!

En mi práctica de gestión, suelo utilizar anécdotas filosóficas para ilustrar principios profundos. Este enfoque es bien recibido y apreciado; las personas encuentran estas historias útiles para la comunicación, crean un ambiente dinámico y brindan valiosas lecciones e inspiración. Por lo tanto, para que el texto sea más atractivo y fácil de comprender, y para contrarrestar la monotonía de algunos libros de teoría educativa, este folleto incluye anécdotas y estudios de caso ilustrativos. Los lectores podrán obtener perspectivas y conocimientos a través de una lectura amena.

Ahora que este libro está a punto de imprimirse, quisiera agradecer al director y a todos mis colegas que han trabajado conmigo. Su experiencia práctica en gestión, su incansable dedicación a nuestra causa y su firme apoyo a mi trabajo me han brindado la agilidad mental, el valor para escribir y el material para mi investigación. En cierto modo, sin ellos, este libro no existiría.

Lo verdaderamente conmovedor es que el Sr. Zhu Yongxin, profesor y director de tesis doctorales en la Universidad de Soochow, quien actualmente es miembro del Comité Permanente de la Asamblea Popular Nacional, vicepresidente del Comité Central de la Asociación China para la Promoción de la Democracia y vicepresidente de la Sociedad China de Educación, escribió un apasionado prólogo para el libro a pesar de estar agobiado por sus deberes políticos y académicos.

El Sr. Wu Fayuan, vicepresidente de la editorial de la Universidad Normal del Este de China, como editor educativo, me ha brindado mucha orientación y ayuda gracias a su dedicación a la educación, su preocupación por la educación china, su atención a los educadores y su experiencia en la publicación de material educativo.

Mis viejos amigos de la Editorial de Literatura y Arte de Sichuan: el presidente Huang Lixin, el vicepresidente Hu Yan y el director editorial Guo Jian, continuaron encargándome tareas incluso después de la publicación de mis tres folletos. Por eso, ahora he escrito "Cultivando el poder del director", después de "Un festín para el alma", "Dale un respiro a tu alma cada día" y "Gestionando tu mente".

¡Quisiera expresarles mi sincera gratitud por su amabilidad, ayuda, cariño y amor!

Una persona puede carecer de todo, pero no puede carecer de un corazón agradecido. En este momento, lo que más quiero decir es que en los años venideros trabajaré con diligencia y escribiré incansablemente con un corazón agradecido, utilizando las experiencias y los logros de mi vida y mi trabajo para agradecer a todos los que se han preocupado por mí, me han apoyado y han sido tolerantes conmigo.

Tang Yong

Julio de 2009, Langzhong, Sichuan

El prefacio de la segunda edición sugiere que están a punto de surgir más directores con "poder principal".

El tiempo vuela. En un abrir y cerrar de ojos, han pasado más de once años desde que mi libro "Cultivando el poder del director" fue publicado por la Editorial de Literatura y Arte de Sichuan.

Recuerdo que, en cuanto se publicó el libro, recibió mucha atención y fue muy bien recibido por los lectores. En algunos lugares se utilizó como libro de formación para directores. Posteriormente, se incluyó en el catálogo de las bibliotecas y se reeditó muchas veces en poco tiempo.

Con el paso del tiempo, se volvió difícil de encontrar en tiendas online y en el mercado, convirtiéndose casi en un artículo de colección.

Muchos directores y lectores querían comprarlo, pero no pudieron. En agosto pasado, mientras asistía a la Conferencia China Tao en Changchun, provincia de Jilin, tuve una charla vespertina sobre educación con Wang Xiaojuan, subdirectora de la Oficina de Educación del Distrito de Shuangyang de la ciudad de Changchun; Xu Chunguang, director de la Escuela Secundaria No. 157 de Changchun; Feng Wu, director de la Escuela Primaria Central de Changling en el Distrito de Shuangyang de la ciudad de Changchun; Cheng Yingwei, director de la Escuela Primaria de Chengzhong en el Distrito de Shuangyang de la ciudad de Changchun; y Zhou Qingbin, director de la Escuela Secundaria No. 3 de Weixian en la provincia de Hebei.

La directora Xiaojuan comentó que había leído "Cultivando el poder del director" hace algunos años,

cuando era directora, y que le había resultado muy útil. Hace dos años, al convertirse en subdirectora de la Oficina de Educación, a cargo de los asuntos administrativos, recomendó "Cultivando el poder del director" a todos los directores del distrito.

El director Feng Wu, a quien conocí durante un curso de capacitación para directores de escuelas rurales en la provincia de Jilin, en la Universidad Normal de Shaanxi, me contó que había tenido que superar muchos obstáculos para finalmente comprar un ejemplar de "Cultivando el Poder del Director" en una pequeña tienda en línea de Taobao a un precio elevado. El ejemplar fue escaneado del archivo electrónico original y fotocopiado.

En aquel momento, compartí esta noticia en WeChat Moments. Tras verla, el Sr. Yin Zhiyong, presidente de la editorial de literatura y arte del río Yangtze, me envió un mensaje por WeChat: «Hola, profesor Tang. Nuestra editorial está considerando reimprimir "Cultivando el poder del director", ¿qué opina?».

Como editorial líder en el sector, la Editorial de Literatura y Arte del Río Yangtsé ha publicado sucesivamente mis libros "Hacia la Educación" y "La Educación Puede Mejorar", y actualmente se encuentra bajo contrato para "El Tercer Ojo de la Educación". A lo largo de los años, me ha conmovido profundamente la dedicación, el profesionalismo, la pasión por la educación y el profundo afecto hacia los autores que demuestran el presidente Yin Zhiyong, el editor Qin Wenyuan y su equipo. Inmediatamente respondí: "¡Muy bien, gracias!".

Así pues, firmaron simultáneamente un contrato de publicación para "El tercer ojo de la educación" y un contrato de reimpresión para "Cultivando el poder del director".

A lo largo de los años, he visitado muchas escuelas, conocido a muchos directores e interactuado con innumerables maestros y estudiantes. Gracias a los cambios en las escuelas, el desarrollo del profesorado y el crecimiento de los niños, he llegado a apreciar profundamente la importancia del director como cabeza y alma de una escuela.

"En cierto modo, un buen director hace una buena escuela." Esto es totalmente cierto.

Por lo tanto, siempre he defendido que debemos tener una clara orientación en la selección de personal, crear un entorno excelente, proporcionar las condiciones adecuadas e incrementar los esfuerzos de capacitación para que más buenos directores puedan surgir y florecer como brotes de bambú después de una lluvia primaveral.

Los buenos directores pueden presentarse en todas las formas y tamaños, con personalidades e intereses diversos, pero todos tienen algo en común: todos poseen un fuerte "poder de director".

Al releer mi libro "Cultivando el poder de un director", escrito hace más de diez años, a pesar de estar abrumado por el trabajo y carecer de experiencia previa como director, me sentí atraído por la interconexión de los principios de gestión. Disfruto leyendo libros de gestión y reflexionando sobre ellos. Como dice el refrán: "La apariencia nace del corazón, las emociones fluyen del corazón, las cosas se logran a través del corazón y el camino se comprende a través del corazón". Todo emana del corazón. Me conmovió profundamente, me emocionó e incluso sentí orgullo de haber podido expresar tal preocupación y atención hacia los directores en aquel entonces, de haber tenido una comprensión tan completa y refinada del "poder del director" y de haber cultivado esta comprensión en tales obras escritas.

Mirando hacia atrás, a aquellos días de hace más de una década, el espíritu juvenil, la ética de trabajo... aunque todo se ha ido para siempre, afortunadamente, estas palabras permanecen. A través de ellas, es como si hubiera viajado en el tiempo, y todo de aquella época se presenta vívidamente ante mis ojos. Las palabras son el mejor registro, el mejor testimonio y el recuerdo más hermoso. Con este sentimiento terminé de leer "Cultivando el poder del director".

Con el paso del tiempo y el progreso de la sociedad, los requisitos para los directores escolares varían según la época. Actualmente, mi país atraviesa una nueva etapa de rápido avance tecnológico y alto desarrollo social. Para gestionar bien las escuelas y cultivar el talento de manera

efectiva, el rol de los directores está más claramente definido que hace una década, las cualidades requeridas son cada vez más exigentes y el concepto de "competencia directiva" se ha enriquecido con un significado más profundo y se ha profundizado aún más.

Además, cuando escribí "Cultivando el poder de un director", apenas llevaba poco más de tres años trabajando en la gestión educativa regional. En aquel entonces, mi comprensión de la educación, así como mi interpretación y explicación de las cualidades y la gestión de los directores, eran todavía relativamente superficiales o incompletas.

En los últimos diez años, como pensador, profesional y promotor de la educación, he adquirido una comprensión y una conciencia más profundas de los directores y un sentimiento y una comprensión más profundos del "poder del director" a través de la gestión y la práctica de la educación, a través de los intercambios e interacciones con los directores y a través de las peticiones y expectativas de los maestros por el "buen director" que llevan en sus corazones.

Por lo tanto, en esta reimpresión, si bien se mantiene la estructura original, se ha añadido y enriquecido contenido de forma pertinente, y se han revisado algunas palabras y frases. La intención original era lograr un texto más conciso, un lenguaje más fluido y un contenido más detallado.

El principio es muy importante y crucial. Cuando compartí mis puntos de vista y reflexiones sobre cómo cultivar el "poder del principio", también sentí una mayor responsabilidad.

Por supuesto, este sentido de responsabilidad no es algo que una sola persona pueda asumir ni resolver por sí sola. Se espera que este folleto reimpreso sirva como punto de partida, permitiendo que más directores se tranquilicen y cultiven continuamente su "poder de liderazgo", y que más personas, desde distintos niveles, reúnan fuerzas para apoyar y prestar atención al desarrollo de dicho poder por parte de los directores.

La primera edición de "Cultivando el poder de un director" ya ha ayudado a algunos administradores

escolares, y creo que esta reimpresión también servirá de inspiración para más directores y administradores educativos.

¡Este es el prefacio de la segunda edición!

Tang Yong

9 de noviembre de 2020, en la antigua ciudad de Langzhong

Tabla de contenido

¿De dónde proviene el poder del director?

Prefacio: Cómo se cultivó el poder del director

El prefacio de la segunda edición sugiere que están a punto de surgir más directores con "poder principal".

Capítulo uno: El poder de un director para crear un director excepcional.

¿Es un líder o un gerente?

Un buen violinista no es necesariamente un buen director de orquesta.

Un buen director hace una buena escuela.

El poder del director determina el éxito o el fracaso.

Los principios que deben seguirse para cultivar el poder principal

Capítulo dos: La capacidad de aprendizaje en constante mejora del director

La capacidad de aprender es la madre de todas las habilidades.

El nivel de aprendizaje determina el grado de desarrollo de una escuela.

Sea un director que promueva el aprendizaje a lo largo de la vida.

Para ser director de escuela, cuanto más sólida sea tu base, mejor.

El aroma de los libros puede conducir a un futuro brillante.

La capacidad de aprender es más importante que cualquier otra cosa.

Trata el aprendizaje como un disfrute

Capítulo tres: La búsqueda de la excelencia en la innovación principal

Los tiempos exigen principios innovadores.

La innovación es una competencia fundamental de los directivos innovadores.

El pensamiento creativo abre un mundo inmenso

Conceptos innovadores, una imagen completamente nueva.

Innovación en mecanismos, logrando grandes resultados con un mínimo esfuerzo.

Cultura de la innovación, el alma del campus.

Pensamiento innovador, rompiendo con los patrones establecidos.

Convierta al equipo en un equipo innovador.

Dar alas a la innovación con características distintivas

La innovación surge de los problemas.

Capítulo cuatro: La capacidad de toma de decisiones estratégicas y decisivas del director

Capacidad de toma de decisiones: una cualidad esencial para los directores de escuela

Genes para la toma de decisiones, activos para la toma de decisiones

Salga con valentía de las trampas en la toma de decisiones.

¿Qué tan amplia es su perspectiva a la hora de tomar decisiones?

Las buenas decisiones surgen de una planificación cuidadosa y una acción decisiva.

La toma de decisiones no se realiza por capricho; el proceso de toma de decisiones es muy riguroso.

Elige la decisión que debes tomar.

La toma de decisiones en situaciones de crisis revela el verdadero carácter.

Toma decisiones sabias.

Capítulo cinco: Las habilidades organizativas del director para aprovechar todas las oportunidades

La fortaleza organizacional es productividad.

Conocer a las personas y asignarles las tareas adecuadas; dejar que cada uno haga lo que considere mejor para sí mismo.

Es mejor cometer un error que contratar a la persona equivocada.

Ventajas complementarias, mutuamente beneficiosas

5% de filosofía

Sin grandes líderes, ¿quién nos guiará?

No dejen que despidan al profesor.

Un ojo experto para el talento, que distingue entre lo bueno y lo malo.

¿Es para "decir la hora" o para "hacer un reloj"?

Una buena gestión surge de buenos sistemas.

Todos tenemos una responsabilidad, pero nadie la tiene.

Menos gestión, mejor gestión

Capítulo seis: Las habilidades comunicativas del director para lograr un buen desempeño

La fragancia de las flores de ciruelo proviene de la comunicación

Las habilidades comunicativas resaltan el carisma del director.

La comunicación proactiva abre un mundo de posibilidades.

La comunicación comienza en el corazón.

Hablar bien es más importante que ser guapa.

Es más importante saber escuchar que saber hablar.

Deja que "preguntar" impulse la comunicación.

Incorporar la "danza de las abejas" al arte de la comunicación.

En busca de una comunicación sin barreras

Aprovecha la oportunidad para comunicarte

Añade un toque especial a la comunicación.

El río Spring se calienta, se conocen las quejas.

Que haya más Starbucks en las escuelas.

Capítulo siete: El poder motivacional del director para liberar el potencial

Sin motivación, no hay gestión.

Los incentivos personalizados maximizan la eficacia.

Reconocimiento continuo, incentivos sin costo.

Un hombre muere por sus alabanzas.

Inspirar a las personas con metas

Ofrézcales reconocimientos y ánimos.

La competencia incentiva y aumenta la vitalidad.

Construir escaleras y ofrecer incentivos

Recompensas y castigos, una extraña varita mágica

Aliento espiritual, motivación constante

Los incentivos humanistas son la mejor forma de motivación.

Capítulo 8 El poder de ejecución del director para impulsar el desarrollo

La ejecución rige el desarrollo

La ejecución debe realizarse con el máximo esfuerzo, no solo con la mejor capacidad de cada uno.

La ejecución no requiere excusa.

La implementación es la única medida verdadera del éxito.

El retraso, la némesis de la ejecución

El método es más importante que el esfuerzo.

La clave para una ejecución exitosa reside en el aprovechamiento de los recursos.

Implementación del sistema, la clave de la implementación

Mejorar la ejecución a través de los detalles.

Cuanto más claro sea el objetivo, más eficaz será su ejecución.

El proceso de ejecución debe estar bien gestionado.

La ejecución sin resultados es inútil.

Promover la implementación a través de "requisitos".

La búsqueda de la excelencia, el más alto nivel de ejecución.

Capítulo nueve: El poder intimidatorio del director para hacer cumplir las órdenes

La disuasión es indispensable

El director no debe ser demasiado indulgente.

No olvides quién es el director.

¿Por qué no ser a la vez firme y amable?

Vamos a matar al mono para asustar a la gallina.

Mantén cierta distancia, pero conserva mayor autoridad.

Interpretar lo profundo, ser extremadamente respetuoso

Estricto primero, luego indulgente; autoridad ilimitada

Una "persuasión" oportuna puede aumentar su eficacia.

Capítulo diez: La influencia del director en la captación de seguidores

Los melocotoneros y ciruelos no hablan, pero crean su propio rastro.

La influencia proviene del carisma personal.

El estado mental determina la influencia

La influencia reside en la mente de cada uno.

Solo Guan Yu puede pedir una espada grande.

Influye en los demás dando ejemplo.

Solo a través de una profunda autorreflexión se puede lograr un impacto significativo.

Asumir la responsabilidad también es una forma de fortaleza.

Sin integridad, ¿cómo se puede ganar el corazón de la gente?

La justicia engendra autoridad.

La influencia reside en la bondad.

Capítulo uno: El poder de un director para crear un director excepcional.

La transición de trabajar solo a liderar un equipo compuesto por personas de diversos orígenes supone un enorme desafío para las habilidades de un líder.

Desde estar solo en el podio para enseñar y guiar a los estudiantes hasta liderar a todo el profesorado y el personal en el esfuerzo por alcanzar la visión compartida de la escuela, esta es una prueba exhaustiva de la capacidad de liderazgo de un director.

Esta capacidad no es singular, sino integral. Engloba tanto los métodos como las estrategias de liderazgo del director; incluye tanto su nivel como su talento para el liderazgo; e incluye tanto su estilo como su personalidad como líder.

Esta capacidad no es innata, sino que se puede desarrollar mediante el cultivo continuo. Al mejorar constantemente la capacidad de aprendizaje, la capacidad de innovación, la capacidad de toma de decisiones, la capacidad organizativa, la capacidad de comunicación, la capacidad de motivación, la capacidad de ejecución, la capacidad disuasoria y la influencia, el poder de liderazgo de una persona puede potenciarse continuamente.

¿Es un líder o un gerente?

El emperador Gaozu de Han, Liu Bang, discutió una vez asuntos militares con Han Xin. Liu Bang le preguntó a Han Xin: "¿Cuántos soldados puede comandar alguien como yo?". Han Xin respondió: "Su Majestad puede comandar como máximo 100.000". Liu Bang preguntó entonces: "¿Y cuántos puede comandar usted?". Han Xin contestó: "Cuantos más, mejor". Liu Bang preguntó entonces con una sonrisa: "Ya que cuantos más, mejor, ¿por qué fui capturado por usted?". Han Xin dijo: "Su Majestad no es bueno comandar soldados, pero usted es bueno comandar generales. Por eso fui capturado por Su Majestad".

El tema que discuten Liu Bang y Han Xin gira en torno a los roles de líder y administrador. Liu Bang era hábil al mando de generales, lo que lo convertía en un líder; mientras que Han Xin era hábil al mando de soldados, lo que lo convertía en un administrador.

En una organización, los líderes y los gerentes desempeñan roles diferentes.

Como director/a de escuela, ¿desempeñas un papel de liderazgo o un papel de gestión?

Para responder a esta pregunta, primero veamos la diferencia entre liderazgo y gestión.

El liderazgo se centra en el nivel macro, adoptando una perspectiva holística y orientada al futuro. Implica examinar y comprender la situación general, anticipar y delinear el futuro, y formular y planificar estrategias de desarrollo basadas en el análisis y la evaluación de numerosos factores macro. La gestión, por otro lado, se centra en el nivel micro, adoptando una perspectiva local y realista. Implica transformar la visión en objetivos, las expectativas en realidad y las estrategias en resultados, basándose en el análisis y la investigación de diversos recursos.

2. El liderazgo se centra en “hacer lo correcto”, es decir, formular las estrategias correctas, tomar las

decisiones correctas, elegir la dirección correcta y crear el entorno y las condiciones correctas; la gestión, por otro lado, se centra en “hacer las cosas bien”, es decir, después de aclarar las “cosas correctas” que se deben hacer, agotar todos los medios y esfuerzos para garantizar los mejores resultados de trabajo con el menor costo, el menor consumo y la mayor eficiencia.

3. El liderazgo se centra en las personas. El objetivo del liderazgo son las personas. Al identificar, seleccionar, utilizar, capacitar, motivar y retener al personal, el liderazgo moviliza plenamente su entusiasmo y potencia su iniciativa, permitiéndoles desarrollar al máximo sus talentos y habilidades. La administración, por otro lado, se centra en las tareas. Si bien la administración no puede separarse de las personas, su objetivo no se limita a ellas, sino que abarca también tareas y asuntos. En torno a las tareas, la administración establece un orden de trabajo normal y estable mediante la estandarización, la sistematización, la procedimentalización y la normalización.

4. El liderazgo se centra en la innovación. Los líderes suelen emplear un pensamiento innovador, creativo y vanguardista para abordar los problemas. Esto equivale al enfoque de "dos más dos son cinco", una forma de "impulsar el cambio hacia el futuro". La gestión, por otro lado, se centra en el conservadurismo y el cumplimiento de las normas. Generalmente, tiende a utilizar métodos rutinarios, convencionales y de eficacia probada para resolver problemas.

5. El liderazgo se centra en guiar e inspirar, motivar e impulsar, y capacitar. Influye principalmente en cada miembro del equipo para que se esfuerce por alcanzar un objetivo común mediante factores no jerárquicos. La gestión, por otro lado, se centra en la ejecución. Utiliza principalmente sus factores jerárquicos para controlar el comportamiento de los subordinados mediante la planificación, el mando, el control y la supervisión.

6. El liderazgo se centra en el espíritu y los principios, utilizando principalmente la visión, la cultura y los valores para crear una atmósfera y generar consenso, lo cual está más cerca del arte; la gestión, por otro lado, es un proceso sistemático que se adhiere a una actitud científica,

cautelosa y seria y siempre lleva a cabo el trabajo de acuerdo con los sistemas de trabajo, lo cual es más una ciencia.

Estas diferencias entre liderazgo y gestión no implican que el liderazgo sea más importante que la gestión. Para una organización, el liderazgo es sin duda importante, pero sin una gestión excelente, incluso los mejores objetivos y visiones son castillos en el aire, y hasta el mejor liderazgo es como agua sin fuente o un árbol sin raíces.

Además, el liderazgo y la gestión no pueden separarse por completo. Ser líder implica inevitablemente gestionar; y al gestionar, también se deben incorporar los elementos y características del liderazgo.

Además, si eres un líder, lo eres para tus subordinados y para tus superiores. Todo líder desempeña un doble papel desde diferentes perspectivas.

Es evidente que, en una escuela, el director, como líder espiritual del profesorado y máximo responsable del centro, debe ser ante todo un líder. En su libro "Estrategias para dirigir una buena escuela", Xiao Chuan resume cinco roles de liderazgo que desempeña el director: liderazgo técnico/estructural, liderazgo interpersonal, liderazgo político, liderazgo cultural y liderazgo pedagógico.

Por supuesto, un director no es solo un líder, sino también un gestor. Un buen líder debe ser un buen gestor.

Una vez que un director comprende su función, puede determinar el comportamiento apropiado y adecuado según las diferentes responsabilidades de liderazgo y gestión. Esto contribuye enormemente a su crecimiento y desarrollo, así como a su posicionamiento y desempeño en el cargo.

Creo que un director excelente liderará mientras gestiona, y gestionará mientras lidera. La integración orgánica y la combinación perfecta de gestión y liderazgo es como la unión de la ciencia y el arte, la colaboración de los sistemas y las humanidades, y la sinergia entre tener los pies en la tierra y mirar hacia las estrellas. Esto le permitirá afrontar con facilidad y destreza las responsabilidades y misiones de la educación, las cargas y presiones del desarrollo escolar, y las complejidades y la multitud de tareas.

Los hechos han demostrado que muchos directores excelentes combinan una buena gestión con un liderazgo eficaz, fomentando conexiones estrechas entre las personas en su trabajo y en sus relaciones interpersonales, lo que las hace más responsables y eficientes, y garantiza que todo el profesorado y el personal de la organización puedan dar lo mejor de sí para completar sus tareas, ¡lo que permite que la escuela se desarrolle mejor!

Un buen violinista no es necesariamente un buen director de orquesta.

En Estados Unidos, el doctor Lawrence Peter, tras investigar diversos fenómenos, concluyó que en las organizaciones de todos los niveles, todo empleado que se desempeña bien en su puesto original será ascendido a un puesto superior, hasta que alcance un puesto para el que ya no sea competente. En última instancia, esto resultará en que todos los puestos sean ocupados por empleados incompetentes. Este es el famoso Principio de Peter.

El principio de Peter también se aplica en las escuelas. Algunos docentes clave se desempeñan excepcionalmente bien en sus puestos y son maestros sobresalientes, por lo que son ascendidos a directores. Si bien son profesionales de élite, expertos en la enseñanza y la educación, y personas que pueden recibir la Medalla del Primero de Mayo al Trabajo y el título de Maestro Nacional Excelente, algunos de ellos podrían no ser idóneos para ser directores.

Porque el director es un líder. ¿Qué es un líder? Nixon lo expresó con claridad en su libro "Líderes": "Uno puede sobresalir si se destaca en un solo campo, sin necesidad de liderar a otros. Escritores, pintores y músicos pueden crear arte sin dirigir a otros. Inventores, químicos y matemáticos pueden desarrollar sus talentos de forma independiente. Pero los líderes políticos deben inspirar a sus seguidores".

En otras palabras, los científicos, artistas, inventores y docentes no son líderes; alcanzan sus metas mediante sus propias acciones. Todos los líderes, incluidos los directores escolares, logran sus objetivos a través de otros. Esto exige que los directores no solo sean especialistas, sino también generalistas; no solo capaces de realizar tareas por sí mismos, sino también de liderar equipos con eficacia; no solo buenos docentes, sino también buenos gestores; y no

solo poseedores de habilidades pedagógicas y educativas, sino también de habilidades de liderazgo únicas.

Si un profesor carece de las cualidades, cualificaciones y talento para el liderazgo, pero es ascendido a director simplemente por ser un profesional clave, un profesor destacado y un excelente educador, ¿no perdería la escuela a un excelente profesor y ganaría a un director torpe, infeliz en su puesto, frustrante de ver y que simplemente ocupa el cargo sin poder contribuir?

Si comparamos una escuela con una orquesta, este profesor es como un violinista en esa orquesta. Toca el violín con una postura elegante, movimientos hábiles y un sonido hermoso, con una ejecución excepcional. Sin embargo, si se convirtiera en director, tendría que dejar el violín, tomar la batuta y dirigir con eficacia a toda la orquesta. Sin capacidad de dirección, sus habilidades previas con el violín serían claramente insuficientes para dirigir y controlar la orquesta, lo que inevitablemente conduciría al caos.

El renombrado educador Sukhomlinsky ofreció una explicación muy esclarecedora: «Como director, usted no solo es un maestro de maestros, ni solo el principal educador de la escuela, sino también, figurativamente hablando, el director de una orquesta especial. Esta orquesta se toca con unos "instrumentos" sumamente delicados: el corazón humano. Su tarea consiste en escuchar los sonidos que produce cada intérprete (maestro, instructor, tutor) y ver y sentir desde lo más profundo de su corazón lo que cada educador ha dejado en el corazón de los estudiantes».

Un director de orquesta no tiene por qué ser un violinista excepcional, ni un intérprete de erhu particularmente bueno, ni siquiera saber tocar la flauta. Pero si posee sensibilidad, atención y perspicacia, y una aguda percepción y excelentes habilidades de dirección, puede utilizar cada gesto y cada mirada para unir a todos los miembros de la orquesta y crear piezas bellas y melodiosas.

Por lo tanto, un buen violinista no es necesariamente un buen director de orquesta. Un excelente profesor no es necesariamente un excelente director. Solo un excelente

profesor con dotes de liderazgo puede ser un director verdaderamente excelente.

Un buen director hace una buena escuela.

En el sector educativo, el dicho más utilizado es: "Un buen director hace una buena escuela".

Este dicho es conocido por todos. Si bien es una ligera exageración equiparar a un "buen director" con una "buena escuela", sin duda motiva a los directores y demuestra su importante posición y papel en el desarrollo escolar.

El gran educador Tao Xingzhi dijo una vez: "El director es el alma de una escuela. Para evaluar una escuela, primero hay que evaluar a su director".

En efecto, un equipo sin alma carece del poder de unir a las personas, y una escuela sin director pierde su esencia.

Porque el director es el núcleo y la clave de la educación escolar, el "elemento vital" que afecta a toda la escuela, la fuente de la fortaleza espiritual de la escuela y un factor importante que le aporta vitalidad.

Aunque el cargo del director no sea elevado y su poder no sea grande, su posición es sagrada, su misión es noble y su responsabilidad es grande.

El director es la figura central del sistema de gestión escolar, ocupando un puesto de liderazgo y toma de decisiones. Es el "maestro entre maestros", el "líder entre iguales", el "centro neurálgico" del centro y el "fundador" del bienestar de todos los docentes y alumnos.

El director representa al colegio ante el público y dirige internamente la educación, la enseñanza y todas las demás actividades escolares. Es responsable ante el país y su población, así como ante los alumnos y sus padres.

El deber sagrado del director es utilizar el poder y el carisma a su alcance para unir y liderar al profesorado y al personal administrativo de la mejor manera posible, para dirigir bien la escuela, para desarrollar una buena

educación y para formar a cada estudiante hasta convertirlo en un adulto íntegro.

La clave para dirigir una buena escuela reside en el director. La calidad de una escuela determina la calidad de su director. Un buen profesor forma un buen grupo de alumnos; un buen director hace que la escuela sea buena; y una buena escuela contribuye a un buen sistema educativo.

Un buen director lleva a la escuela al desarrollo continuo, un director mediocre la lleva al estancamiento y un mal director la desvía del buen camino.

En el corazón de los estudiantes, un buen director debe ser un anciano bondadoso, un mensajero benevolente, la personificación de la sabiduría y un guerrero omnipotente que pueda brindarles un refugio seguro.

A ojos de los docentes, un buen director debe poseer una mente amplia y magnánima, una visión aguda, un carácter justo e íntegro, una personalidad amable y honesta, un carácter resuelto y firme, un espíritu indomable y habilidades sobresalientes. Debe ser un mentor que guíe su crecimiento, un pensador que investigue y promueva el desarrollo de la escuela, un socio afín que les traiga buenas noticias, un hermano o hermana que muestre respeto, cariño y plena confianza hacia el profesorado y el personal, y un pionero y emprendedor que se atreva a adaptarse a los cambios en el entorno interno y externo de la escuela, sin flaquear jamás.

Con un director así, es lógico que surja una buena escuela.

¿Qué características definen una buena escuela?

Zhu Yongxin, vicepresidente del Comité Central de la Asociación China para la Promoción de la Democracia e impulsor del Movimiento de la Nueva Educación, cree que "una escuela de alta calidad es un paraíso para los niños, donde suelen ser felices, a menudo se asombran, exploran activamente y crecen sanos". Roland Barthes, profesor titular de la Universidad de Harvard, afirmó: "Mi escuela ideal es un lugar donde me gustaría enseñar o ser director, un lugar donde espero que las futuras generaciones recuerden mis contribuciones y un lugar donde, como padre, espero que mis hijos reciban una educación".

En el mundo actual, donde el bienestar de las personas es de suma importancia, la educación es el aspecto más crucial para su desarrollo, y brindar una educación que satisfaga a la población es el objetivo principal de nuestro trabajo. Solo mediante una buena gestión escolar podremos lograr la plena satisfacción de la ciudadanía con la educación.

Para lograrlo, es fundamental cultivar un equipo de directivos de alta calidad, profesionalmente competentes, capaces y carismáticos.

Una educación de primera clase y unas escuelas de primera clase requieren no solo profesores de primera clase, sino también administradores educativos de primera clase y, lo que es más importante, directores de primera clase.

El poder del director determina el éxito o el fracaso.

A menudo pienso en este tipo de preguntas:

¿Por qué algunos directores cuentan con personas que los escuchan y los ayudan en su trabajo, mientras que otros no tienen a nadie que les responda ni que siga su ejemplo?

¿Por qué algunos directores se ganan el respeto sin dar órdenes y ejercen autoridad sin enfadarse, mientras que otros no hacen cumplir sus órdenes, ignoran las prohibiciones y no tienen ningún efecto disuasorio ni siquiera cuando están enfadados?

¿Por qué algunos directores son tan organizados y eficientes, manejando con eficacia tanto los asuntos grandes como los pequeños, mientras que otros parecen descuidar una cosa por otra, vagando sin rumbo y sin lograr sus objetivos?

¿Por qué algunos directores de escuela tienen una gran influencia entre el profesorado y el personal administrativo, mientras que otros son considerados inútiles por ellos?

¿Por qué algunos directores de escuela tienen buenas conexiones y obtienen reconocimiento y apoyo de todos los sectores, de arriba abajo, mientras que otros están rodeados de enemigos y sienten que se enfrentan a un adversario formidable?

¿Por qué algunos directores parecen despreocupados y relajados, con todo bajo control, mientras que otros están agobiados por innumerables detalles, sufriendo dificultades y agotamiento, y sin embargo, cosechando poca recompensa?

¿Por qué algunos directores de escuela dirigen sus centros con éxito y los gestionan bien, mientras que otros no logran progresar o incluso fracasan por completo?

En realidad, esto implica la cuestión de si un director tiene la capacidad de liderar.

Una buena escuela debe tener un buen director, y un buen director debe poseer la competencia necesaria para ello. La competencia del director determina si una persona puede ser competente en el cargo y convertirse en un director excelente, así como la calidad del desarrollo de la escuela y la felicidad y el bienestar de los docentes y estudiantes.

Al hablar del poder de un director de escuela, primero debemos comprender qué es el liderazgo. En resumen, el liderazgo es la capacidad de guiar a una organización para que alcance sus objetivos.

Entonces, ¿qué es el poder del director? En mi opinión, el poder del director es la capacidad del director para motivar a los maestros y al personal a hacer las cosas de buena gana, con entusiasmo, eficiencia y alegría.

Un director con dotes de liderazgo destacará entre la multitud; será capaz de dirigir eficazmente al profesorado y al personal para que cumplan con sus responsabilidades, alcancen sus objetivos, busquen la excelencia, hagan contribuciones y obren milagros.

¿El liderazgo es un talento o una habilidad que se puede aprender? Analicemos también las habilidades de liderazgo.

Un grupo de turistas recorría un pueblo pintoresco y encantador. Al pasar junto a un anciano sentado junto a una cerca, uno de los turistas le preguntó: "¿Ha nacido alguna persona importante en este pueblo?". El anciano respondió: "No, solo bebés".

A menudo se cree intuir que las personas excepcionales nacen con ese don y que el liderazgo es un talento innato. En realidad, no nacen así; se desarrollan paso a paso desde la infancia. Del mismo modo, el liderazgo no es un don divino; se puede moldear, cultivar y perfeccionar.

Si bien algunas personas nacen con ciertas características que les permiten mostrar potencial en determinadas áreas, como por ejemplo, algunas nacen con talento musical, otras con una ventaja para jugar al fútbol y otras con las aptitudes para el liderazgo, el aprendizaje y la

formación después del nacimiento siguen siendo muy importantes.

HS Vandenberg, general de cuatro estrellas en Estados Unidos, fue comandante en jefe de la Fuerza Aérea estadounidense, demostrando excepcionales dotes de liderazgo. Sin embargo, no nació con estas habilidades; fue un estudiante mediocre en su primer año de la academia militar y estuvo a punto de ser expulsado. La razón por la que se le consideraba un estudiante mediocre era su falta de dotes de liderazgo.

Durante su estancia en West Point, donde tuvo un rendimiento académico inferior al esperado hasta su graduación, el general Vandenberg se superó continuamente y perfeccionó sus habilidades, hasta convertirse finalmente en un gran líder.

Las habilidades de liderazgo se cultivan, y de manera similar, el liderazgo de un director no es algo con lo que se nace; también requiere un desarrollo continuo.

Existen nueve habilidades cruciales que determinan la eficacia de un director: capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación, capacidad de toma de decisiones, capacidad organizativa, capacidad de comunicación, capacidad de motivación, capacidad de ejecución, capacidad disuasoria e influencia.

Para cultivar el poder de un director, basta con partir de estos nueve aspectos, estudiarlos con diligencia, reflexionar sobre ellos con atención y esforzarse por comprenderlos. Creo que todo director podrá, sin duda, poseer un gran poder de liderazgo.

Los principios que deben seguirse para cultivar el poder principal

Para los directores o aspirantes a directores, se deben seguir los siguientes principios al cultivar las habilidades de dirección.

Regla 1: El principio del barril

La cantidad de agua que puede contener un cubo de madera hecho con varias tablas no depende de la tabla más larga, sino de la más corta. Solo resolviendo el problema de la tabla más corta se puede mejorar el nivel general de organización.

En la novela épica alemana "Los tesoros de los Nibelungos", un héroe llamado Sigfrido mata a un dragón. Es increíblemente valiente y fuerte. Tras una feroz batalla, mata al dragón gigante de la isla de los Nibelungos y se empapa por completo con su sangre, volviéndose invulnerable a espadas y lanzas. Sin embargo, debido a una hoja de tilo adherida a su espalda, no se empapa completamente de la sangre del dragón, lo que se convierte en su perdición.

Posteriormente, el enemigo intentó por todos los medios descubrir este secreto, y en la batalla, utilizaron una lanza para atravesar el punto vital de Sigfrido, y el héroe perdió la vida con suma facilidad.

Las nueve cualidades que definen la competencia de un director son presentes en todos, en mayor o menor medida. Algunos destacan en ciertas áreas, mientras que otros presentan debilidades. Al igual que en el principio del barril, donde el eslabón más débil limita la cantidad de agua que puede contener, la debilidad de una persona en una competencia específica restringirá y afectará la eficacia general de la competencia del director.

Una vez que un director identifica sus debilidades, debe esforzarse por superarlas y evitar que se conviertan en fallos fatales. Nuestro enfoque en el desarrollo de las diversas fortalezas de un director no se centra en la uniformidad ni en un desarrollo equitativo, sino en un desarrollo armonioso y coordinado. Solo garantizando que todas las fortalezas mantengan un nivel generalmente constante, un director podrá alcanzar su máximo potencial.

Regla dos: El principio de Pareto

El economista italiano Pareto descubrió en sus investigaciones económicas el siguiente fenómeno: el 20% de la población posee el 80% de la riqueza, el 80% de los ingresos proviene del 20% de los productos, el 80% de la eficiencia se determina por el 20% del tiempo y el 20% de los empleados realiza el 80% del esfuerzo. Esto se conoce como el Principio de Pareto o la regla del 80/20.

Este principio nos indica que los aspectos importantes a menudo solo representan una pequeña parte. Debemos concentrar nuestros esfuerzos en comprender y abordar el 20% más importante, que puede resolver el 80% de los problemas.

Para desarrollar las habilidades de liderazgo directivo, si bien intervienen nueve tipos diferentes de fortalezas, es fundamental comprender los puntos clave y diferenciar las prioridades. Estas nueve fortalezas incluyen prerrequisitos, condiciones, fundamentos, elementos clave y elementos centrales. Sea cual sea la fortaleza que considere que tiene mayor impacto en las habilidades de liderazgo directivo, su gestión y el desarrollo de la escuela, debe comprenderla a fondo y esforzarse al máximo por cultivarla y perfeccionarla.

Regla tres: La ley de complementariedad

Existen nueve fortalezas clave que definen la autoridad de un director, y es imposible sobresalir en todas ellas. Si bien abordar las debilidades evidentes puede mejorar la situación en cierta medida, es imposible lograr un equilibrio perfecto. Esto exige aprovechar al máximo el principio de complementariedad. Por mucho que se intente, pueden persistir carencias en áreas donde las fortalezas son claramente insuficientes; por lo tanto, es fundamental compensarlas con otras fortalezas. Por ejemplo, si el poder

disuasorio es insuficiente, puede complementarse fortaleciendo otras fortalezas, como la influencia.

Otro enfoque para lograr la complementariedad consiste en prestar atención a la correcta combinación de los miembros del equipo. Si tienes una debilidad en un área determinada, busca a alguien con fortalezas en esa área para que te acompañe, de modo que puedan complementar sus fortalezas y debilidades. Por ejemplo, si careces de capacidad de innovación, puedes elegir a alguien con habilidades pioneras e innovadoras para el puesto de subdirector; si tienes una debilidad significativa en tus habilidades de comunicación, puedes buscar a alguien con una clara ventaja en este aspecto para que colabore contigo.

Algunos defectos humanos son difíciles de cambiar a lo largo de la vida. Por ejemplo, soy impaciente. Antes, casi a diario me repetía que no debía ser impaciente, pero aun así me costaba mucho mantener la calma al hacer las cosas. Más tarde, descubrí que esto estaba determinado por mis genes, ¡y los genes son algo que no se puede cambiar!

Una vez que me di cuenta de esta deficiencia, la compensé mediante la creación de equipos, colaborando con todos y creando combinaciones razonables de miembros del equipo.

Capítulo dos: La capacidad de aprendizaje en constante mejora del director

¿De dónde proviene una agua tan cristalina? Proviene de un manantial vivo. La única forma de obtener una fuente inagotable de "agua viva" es a través del aprendizaje.

El aprendizaje ha sido una parte integral de la evolución humana, llevándonos de la barbarie a la civilización, de la ignorancia a la ilustración y de lo ordinario a lo extraordinario.

Para la gente moderna, aprender se ha convertido en una opción inevitable y en la mejor manera de sobrevivir y desarrollarse.

Para los directores, todo, desde su crecimiento y desarrollo hasta su felicidad y bienestar, e incluso su experiencia del valor de la vida y la interpretación de su significado, puede encontrarse y adquirirse a través del aprendizaje.

Dado que Sócrates se consideraba a sí mismo "ignorante", "siguió el rastro de la verdad como un sabueso". De manera similar, un director de escuela, para aumentar su sabiduría, enriquecer su mente y elevar su comprensión, debe cultivar la sed de conocimiento y el amor por el aprendizaje, independientemente de su nivel de estudios o de su punto de partida.

El aprendizaje es un proceso continuo; una aventura que nunca termina. Solo cuando un director reconoce su propia necesidad de aprender puede participar en un aprendizaje efectivo. Solo si aprende mejor que sus docentes, un director puede estar capacitado para exigirles aprendizaje y comprender verdaderamente cómo enseñar a los estudiantes a aprender.

El éxito no es tan difícil como podrías imaginar. Siempre que los directores cultiven hábitos de aprendizaje rigurosos y serios, y desarrollen sólidas habilidades de aprendizaje, la puerta al éxito seguramente se abrirá para todos.

La capacidad de aprender es la madre de todas las habilidades.

La planificación, la ejecución y el éxito dependen de las habilidades de una persona. Estas habilidades se manifiestan de diversas maneras, como la capacidad de aprendizaje, el pensamiento crítico, la capacidad de innovación, la capacidad de investigación, las habilidades comunicativas y las habilidades organizativas y de coordinación. Entre las numerosas habilidades que posee un director, la más fundamental, esencial e importante es su capacidad de aprendizaje.

La capacidad de aprendizaje de un director se refiere a su habilidad para adquirir conocimientos de forma continua y esforzarse por mejorar sus propias cualidades a través de diversos canales y medios. Esta habilidad se refleja no solo en su capacidad para adquirir conocimientos, sino también en su capacidad para perfeccionar sus habilidades mediante el aprendizaje; no solo en su capacidad para aprender de los libros, sino también en su capacidad para aprender de la práctica; no solo en el grado y la profundidad de su dominio del conocimiento, sino también en la solidez y la amplitud de su aplicación creativa del mismo.

La capacidad de aprendizaje refleja de forma integral las cualidades de un director y es una manifestación concentrada de sus diversas habilidades. En cierto modo, la capacidad de aprendizaje es una «meta-habilidad», la base de todas las habilidades, y un sistema dinámico que refleja el estilo de trabajo, el estilo de vida y la forma de pensar del director.

En el contexto de la globalización y la competencia internacional, la innovación del conocimiento y el desarrollo tecnológico se han convertido en las fuerzas centrales de la competencia global, que depende en gran medida del aprendizaje continuo. En el mundo actual, el mayor poder

reside en el aprendizaje, y la mayor competencia también depende de la capacidad de aprender. La capacidad de aprender lo supera todo, lo determina todo y lo hace todo posible.

Una sólida capacidad de aprendizaje es una herramienta clave para que los directores superen a sus competidores.

Sin la capacidad de aprender, es imposible ser competitivo. Ante tus rivales, te verás obligado a rendirte y admitir la derrota. Para superar a tus competidores, debes aprender más que ellos. Peter Senge, en *La Quinta Disciplina*, señala: «La única ventaja duradera en el futuro es la capacidad de aprender más rápido que tus competidores».

Una gran capacidad de aprendizaje es una ventaja para un director a lo largo de su vida.

En las sociedades agrarias, la tierra es el activo más importante; en las sociedades industriales, la energía es el recurso más importante; en las economías basadas en el conocimiento, la mente es el recurso más importante. Y el método fundamental para desarrollar y utilizar este recurso es aprender, aprender y seguir aprendiendo.

Muchas personas solo saben depositar dinero en el banco, dejando que la cantidad siga aumentando. Pero pasan por alto que cada uno de nosotros también tiene un banco espiritual. Solo aprendiendo continuamente y depositando dinero en nuestro banco espiritual podremos alcanzar la riqueza espiritual. Esta inmensa riqueza nos beneficiará durante toda la vida.

A menudo les digo a los directores que todo lo que hacemos es temporal. Ser director también lo es. Algún día nos jubilaremos, ¡pero el aprendizaje nunca se jubilará! Si desarrollamos buenos hábitos de estudio y sólidas habilidades de aprendizaje, nos acompañarán a lo largo de nuestra vida, convirtiéndose en un valioso recurso que llena de significado cada momento y cada día.

Una sólida capacidad de aprendizaje es clave para la mejora continua, el progreso y el éxito de un director.

Para cambiar el mundo exterior, nuestro mundo interior y nuestra perspectiva del mundo, ¿por dónde empezamos?

Ante todo, debemos cambiar nuestra forma de pensar, nuestros patrones de comportamiento, nuestras emociones y nuestro estilo de vida. ¿Cómo podemos lograrlo? ¡Mediante el aprendizaje continuo!

Para lograr algo, reconocer el propio valor y vivir una vida plena, ¿por dónde empezar? La clave está en enriquecerse, mejorar y superarse continuamente. ¿Cómo lograrlo? ¡Mediante el aprendizaje constante y constante!

Esto es tal como dijo Goethe: "El hombre no se define por lo que le toca al nacer, sino por lo que aprende".

Para garantizar el éxito de un director y convertirse en un director excepcional, es necesario poseer una gran capacidad de aprendizaje.

Si un director carece de una sólida capacidad de aprendizaje, el proceso se vuelve extremadamente arduo, doloroso y lamentable. Incluso si nuestros directores se dedican con gran empeño y poseen un fuerte sentido de la responsabilidad, les resulta imposible convertirse en directores influyentes.

El nivel de aprendizaje determina el grado de desarrollo de una escuela.

Las escuelas son espacios de civilización y aprendizaje. El director es quien organiza y dirige el aprendizaje; es a la vez administrador y formador de docentes. El aprendizaje del director no es un asunto exclusivo suyo, sino que también se relaciona con el desarrollo de su carisma, la creación de un buen ambiente académico, la construcción de una escuela orientada al aprendizaje y el nivel general de desarrollo escolar.

El aprendizaje puede mejorar y fortalecer el carisma de liderazgo de un director.

Un director de escuela moderno debe poseer muchas cualidades. Además de una sólida formación cultural, debe tener un carácter noble, un temperamento excepcional, dedicación, una mentalidad serena, una personalidad enfocada y una voluntad inquebrantable. Todo esto solo se logra mediante el aprendizaje, y solo a través del aprendizaje se adquiere un carisma de liderazgo único.

Las respuestas a la transformación del pensamiento pedagógico, la actualización de los conceptos educativos, la reconstrucción del currículo moderno y la mejora de los métodos de enseñanza se encuentran en el aprendizaje. El cultivo de la ética docente, el desarrollo del espíritu profesional y la eliminación del agotamiento profesional pueden resolverse mediante el aprendizaje.

El nivel de conocimientos del director influye en el ambiente académico de la escuela.

Los pueblos miran a otros pueblos, las familias miran a otras familias y las masas miran a sus cuadros dirigentes. El director es visto como un "cuadro dirigente" por la mayoría de los maestros, el personal y los estudiantes.

El aprendizaje del director no solo enriquece su propia vida, dándole profundidad, amplitud y altura, sino que, lo que es más importante, también aporta muchas cosas maravillosas a la vida de los profesores y los alumnos.

El aprendizaje de los directores no solo hace que cada jornada escolar sea más brillante, dinámica y significativa, sino que, aún más importante, al mismo tiempo que la enriquece, nos permite comprender la esencia y el significado de la educación mediante el análisis y el juicio, la intuición y la comprensión, así como la identificación y eliminación de falsedades. De este modo, podemos comprender los principios y el sentido común de la educación, saber de dónde parte y hacia dónde se dirige, y así encontrar su rumbo y comprender sus normas y leyes.

El director debe ser un modelo a seguir en el aprendizaje y un ejemplo de diligencia en el mismo, influyendo así en profesores y alumnos y utilizando su propio buen estilo académico para impulsar la formación de un buen estilo académico entre profesores y alumnos.

Una persona estudiosa no necesariamente puede ser directora, pero un director debe serlo. Es difícil imaginar que un director que nunca estudia y está ocupado con compromisos sociales todo el día pueda exigir con seguridad que los profesores se tranquilicen y estudien, o que pueda exigir con calma y sin pestañear que los alumnos estudien con seriedad.

Si un director como este sigue hablando con tanta grandilocuencia sobre el aprendizaje, ¿no sería eso una ironía brillante, una broma colosal?

La formación del director determina la construcción de una escuela orientada al aprendizaje.

Construir una sociedad del aprendizaje donde todos participen en el aprendizaje permanente se ha convertido en un consenso y una meta para toda la sociedad. Como directores de centros educativos, esforzarnos por crear escuelas orientadas al aprendizaje es una tarea muy importante y urgente.

Una escuela de aprendizaje es aquella que puede adaptarse a los cambios del entorno, transformarse continuamente, aprender e innovar; es aquella que puede

implementar una atención humanista, una gestión orientada a las personas, mejorar la eficiencia y ser distintiva; es aquella que puede superarse a sí misma, buscar la excelencia, desarrollarse de forma sostenible y mejorarse continuamente.

Las escuelas actuales se enfrentan a numerosos obstáculos y desafíos, como la formación de un profesorado sólido, la creación de una cultura escolar positiva, la implementación de una educación de calidad, la promoción efectiva de la reforma curricular, la mejora de la calidad de la enseñanza y el desarrollo integral del centro. Para resolver estos problemas, la creación de una escuela orientada al aprendizaje es, sin duda, un enfoque eficaz.

En la creación de escuelas orientadas al aprendizaje, el director desempeña múltiples funciones, entre ellas la de diseñador de sistemas, desarrollador de la visión, organizador del aprendizaje, creador de un ambiente propicio, coordinador de relaciones, previsor de crisis y creador de competencias básicas.

Para desempeñar bien estas funciones y cumplir con sus respectivas misiones, los directores deben aprender continuamente, tener facilidad para aprender y aprender de forma sistemática.

El aprendizaje del director no solo debe implicar el aprendizaje personal, sino, lo que es más importante, la creación de un ambiente de aprendizaje sólido, animando a todos a aprender juntos y garantizando que los profesores estén en un estado de aprendizaje continuo en todo momento y en todo lugar.

En mi opinión, el mayor logro de un director es cultivar en cada profesor y en cada alumno el amor por el aprendizaje, y el mayor éxito es transformar la escuela en una escuela orientada al aprendizaje.

La mejor educación se da con el ejemplo. Esto, por supuesto, depende enteramente del aprendizaje del director. Un director que no aprende, no valora el aprendizaje ni lo promueve no puede lograr tales resultados ni tener éxito de esta manera.

El aprendizaje del director está relacionado con el futuro y las perspectivas de la escuela.

¡El pensamiento es fundamental para una persona! El famoso científico y pensador francés Pascal dijo: "El hombre es una caña frágil pero pensante".

La educación es una actividad humana, y más aún, requiere el apoyo de las ideas. Las ideas son aún más importantes para un director de escuela.

Como director, uno debe tener, ante todo, su propia filosofía educativa. El liderazgo del director en la escuela es, esencialmente, el liderazgo del pensamiento pedagógico.

La filosofía educativa de una escuela es la materialización de las creencias y convicciones pedagógicas del director en su labor; es una muestra de su sabiduría y talento creativo. Solo mediante el desarrollo de una filosofía educativa avanzada y singular puede un director crear una escuela distintiva, individualista y de alta calidad.

La filosofía educativa de un director refleja su nivel intelectual; no se trata de una copia literal, sino de algo que ha llegado a comprender mediante el aprendizaje y la práctica continuos. Transformar esta filosofía en creencias compartidas, objetivos tangibles y acciones coherentes entre el profesorado no se logra con simples órdenes administrativas. Requiere, en cambio, adoptar una perspectiva centrada en el desarrollo profesional del profesorado, actuando como colaborador y mentor, e integrando sutilmente las ideas del director en la filosofía educativa dentro de un contexto de comprensión, comunicación y diálogo, logrando así una influencia sutil pero profunda.

Obviamente, todo esto sería imposible sin la orientación del director.

Si uno carece de conocimientos, sabe muy poco o solo tiene una comprensión superficial, será difícil dialogar y comunicarse con los profesores, y será difícil transformar la propia filosofía educativa en una acción unificada para todos.

Solo cuando los directores aprenden a aprender, a comportarse a través del aprendizaje, a gestionar a través del aprendizaje, a crecer a través del aprendizaje y a innovar a través del aprendizaje, pueden convertirse en directores que se mantengan al día, lideren a sus equipos,

guíen a la escuela por un camino brillante y sin contratiempos, y garanticen que la escuela tenga un alto nivel de desarrollo y un futuro prometedor.

En cierto modo, el nivel de formación de un director determina la profundidad de la filosofía educativa de la escuela, la calidad de la educación y el grado de desarrollo de la misma.

Sea un director que promueva el aprendizaje a lo largo de la vida.

Como decían los antiguos: "La vida tiene un límite, pero el conocimiento no tiene límite".

El aprendizaje es un proceso que nunca termina; solo tiene un principio y no un final.

Especialmente con la llegada de la era de la inteligencia artificial, el conocimiento se actualiza a un ritmo vertiginoso. Lo que ayer era el conocimiento más reciente y útil, mañana puede quedar obsoleto.

Las investigaciones demuestran que, en la era de la economía agrícola, bastaba con recibir educación entre los 7 y los 14 años para cubrir las necesidades básicas de la vida; en la era de la economía industrial, el límite de edad para recibir educación se extendió hasta los 22 años; y en la era de la economía del conocimiento, el conocimiento existente se está eliminando a un ritmo del 5 % anual. Si no se actualiza y complementa a tiempo, el 50 % del conocimiento quedará obsoleto e inservible en diez años.

En la era de la inteligencia artificial, el ritmo de actualización del conocimiento y la información se acelera, la cantidad de conocimiento crece rápidamente y su valor se ve profundamente afectado. La externalización e industrialización de la inteligencia implica que los seres humanos necesitan niveles más elevados de inteligencia. Aprender, producir e innovar continuamente a partir del conocimiento existente se ha convertido en una necesidad fundamental y un tema central de nuestro tiempo.

Según los analistas de grafos de conocimiento, el ciclo de actualización del conocimiento es actualmente de 3 a 4 años. Si esta evaluación es correcta, significa que lo que los estudiantes universitarios aprenden en su primer año ya se ha actualizado para cuando llegan al cuarto año.

El futuro ya está aquí; impregna nuestro entorno como el aire que respiramos. La época en la que se dependía de una sola "recarga" para obtener beneficios de por vida ha terminado.

Ford Motor Company tiene un dicho famoso: "En tu carrera profesional, el conocimiento, como la leche, tiene fecha de caducidad. Si no actualizas constantemente tus conocimientos, tu carrera profesional decaerá rápidamente".

Owen Toffler dijo una vez: "En esta gran época, el analfabetismo no es cuestión de no saber leer ni escribir, sino de no poder aprender, de no poder abandonar los malos hábitos y de no estar dispuesto a reaprender".

El aprendizaje a lo largo de la vida implica que las personas necesitan aprender durante toda su vida, desde la infancia, la adolescencia y la juventud hasta la vejez. El aprendizaje acompaña a la persona durante toda su vida e influye en su desarrollo vital.

El aprendizaje a lo largo de la vida, como exigencia de los tiempos que corren y como búsqueda incansable del conocimiento por parte del individuo, no es solo un concepto y una actitud, sino también un estado mental y una necesidad.

Nuestro director, sin importar cuán alto sea su título, sin importar la edad que tenga, sin importar el entorno en el que se encuentre, sin importar cuán grandes sean sus logros, siempre debe seguir aprendiendo y participando en el aprendizaje permanente.

Sin embargo, en realidad, muchos directores han perdido casi todo interés en la investigación y el aprendizaje, y no están dispuestos a dedicar su limitado tiempo y energía a ello. Sus pensamientos y acciones cotidianas se limitan a las trivialidades del día a día escolar y a diversas interacciones sociales. Con el tiempo, pierden la capacidad de aprender y se convierten en casos típicos de dificultades de aprendizaje.

Para los directores, quienes se supone que son "formadores de docentes", las dificultades de aprendizaje representan, sin duda, un obstáculo fatal. Estas dificultades erosionan gradualmente su espíritu innovador, limitan su

perspectiva y pensamiento, y disminuyen su capacidad de reflexión. Pueden convertirse en una fuerza que obstaculiza el aprendizaje creativo, extendiéndose por toda la escuela y entre docentes y estudiantes. Además, la falta de motivación y entusiasmo por aprender también conlleva la pérdida de la curiosidad. La curiosidad es la fuente de la creatividad de un director y el motor de su energía y actitud positiva. Al igual que el agotamiento docente, los directores que pierden la curiosidad también experimentan agotamiento.

Un director que se compromete con el aprendizaje permanente se asegurará de que la curiosidad lo acompañe siempre, tanto en su vida personal como profesional. En esencia, el aprendizaje permanente implica curiosidad, aspiración y búsqueda constante de nuevas experiencias.

Por lo tanto, el director necesita liberarse de tareas tediosas y triviales, así como de obligaciones sociales, y dedicar tiempo al aprendizaje. Cuando se menciona el aprendizaje, muchos colegas usan la excusa de estar ocupados. ¿Está realmente tan ocupado el director? La palabra "ocupado" (忙) se compone de "corazón" (心) y "muerte" (亡); ¡es una combinación de "corazón" (心) y "muerte" (亡)!

De hecho, siempre y cuando el director se calme y aproveche bien su tiempo, sin duda se podrá exprimir el tiempo al máximo, como el agua en una esponja.

El aprendizaje debe convertirse en un hábito en la vida de un director, tan esencial como la comida, la ropa, la vivienda y el transporte; debe formar parte de su vida, del mismo modo que una persona necesita luz solar, aire y agua para sobrevivir. Como dijo la profesora Ye Lan, un director debe transformar todos los aspectos de su vida en una vida significativa a través del aprendizaje, convirtiéndola en una vida de aprendizaje, desarrollo y creación.

Al perseverar en el aprendizaje permanente y planificado, acumularás gradualmente conocimientos y te convertirás en un director reconocido y respetado, orientado al aprendizaje. Además, te convertirás en un director innovador que conservará siempre la motivación para aprender, explorar y crear.

Para ser director de escuela, cuanto más sólida sea tu base, mejor.

Las escuelas son un conjunto de intelectuales, un lugar donde el conocimiento habla y convence a la gente.

Aunque un director es designado por la organización y posee cierto poder, si carece de capacidad y habilidades sólidas, el simple hecho de usar su poder para dar órdenes lo hará parecer débil e ineficaz. Cuando usted da órdenes y exige, algunos maestros tal vez no digan nada, pero pensarán: "No eres tan capaz como yo, ¿por qué me das órdenes?". Algunos lo aceptarán a regañadientes, pero serán pasivos y descuidarán su trabajo; otros tal vez hagan bien su trabajo, pero nunca desarrollarán respeto por usted, como si fuera prescindible para ellos; y algunos maestros incluso podrían desafiarlo directamente, desarrollando una fuerte resistencia.

Si un director ha llegado a este punto, ¿de dónde proviene su carisma? ¿Cómo se puede lograr un liderazgo eficaz? ¿Cómo se puede hacer que la escuela sea dinámica y distintiva? ¿Cuánto tiempo se puede permanecer en este puesto? Incluso si se aferra al cargo, ¿qué significado o valor tiene?

Durante la dinastía Zhou Oriental, tras el auge del estado de Chu, este comenzó a albergar resentimiento hacia la dinastía Zhou. Un día, el rey Zhuang de Chu dirigió personalmente un gran ejército a las afueras de la capital Zhou, lo que causó gran inquietud al rey Zhou. Este envió entonces a su ministro, Wangsun Man, al campamento de Chu para ofrecer sus condolencias. Durante su encuentro, el rey Zhuang preguntó repentinamente sobre algo, y al oírlo, Wangsun Man estuvo a punto de desmayarse. El objeto en cuestión no era otro que el tesoro nacional de la dinastía Zhou: el Gran Ding (un tipo de vasija de bronce de la antigua China).

Esta historia nos enseña que si el nivel, la capacidad y los conocimientos de un profesor superan los del director, este último puede desarrollar un "deseo de éxito".

Hoy en día, la sociedad tiene expectativas cada vez mayores respecto a las escuelas, y los docentes exigen cada vez más cualidades a los directores. Estos cambios conllevan nuevas presiones, y estas nuevas presiones, nuevas responsabilidades. Los directores deben evolucionar, pasando de un enfoque basado en la experiencia a uno académico, de lo convencional a lo innovador, de lo pragmático a lo sabio, y de lo sabio a lo educador, para así alcanzar plenamente el objetivo del "liderazgo educativo". Esto requiere un aprendizaje continuo —priorizando el aprendizaje, aprendiendo constantemente— para convertirse en directores orientados al aprendizaje.

Si a un alumno se le da un cuenco de agua, un profesor debería tener un balde; si a un profesor se le da un balde de agua, un director debería tener una tina de agua. Para ser director, se debe poseer un conocimiento profundo: cuanto más conocimiento, mejor, y cuanto más sólida sea la base, mayor será la influencia.

Un conocimiento profundo y unas habilidades sólidas no solo son la base para resolver problemas y superar dificultades, sino también el poder para ganarse el corazón y la mente de las personas y unirlas.

Si logras superar a tu profesor en habilidad y destacar entre la multitud; si puedes sobresalir en tus destrezas y volverte insustituible; si puedes disfrutar de autoridad en tu profesión y ser un ejemplo para los profesores, estos te seguirán de todo corazón, te obedecerán de todo corazón y te admirarán sinceramente, y tendrás tu propio encanto único.

Si solo tienes una tabla, solo puedes flotar a través del río; si tienes docenas o cientos de tablas, puedes construir un puente para cruzar el río; si tienes miles o decenas de miles de tablas, puedes construir un barco para desafiar el viento y las olas.

Es evidente que el conocimiento de una persona está estrechamente relacionado con su desempeño laboral y su

éxito en la vida. Cuanto más informado y capacitado esté un director, con mayor destreza y habilidad podrá desenvolverse en diversas situaciones, alcanzando la excelencia y el dominio.

Para alcanzar este nivel de comprensión, un director no puede prescindir de un aprendizaje extenso y profundo. En la antigüedad, después de predicar a sus discípulos, el abad de un templo se retiraba al patio trasero durante un tiempo, dejando las tareas diarias a su discípulo mayor. Durante este tiempo, el abad se concentraba en su práctica espiritual, y solo después de adquirir nuevas ideas y conocimientos los transmitía a sus discípulos.

Un director sabio siempre se esforzará por mejorar sus conocimientos profesionales, enriqueciéndolos constantemente y consolidando su base. En su opinión, acumular conocimiento es mucho más importante que acumular dinero.

Mantenerse al día es fundamental para la sociedad. Como director, uno no puede conformarse con simplemente estar al tanto de los tiempos; también debe adelantarse a su tiempo y a los propios docentes.

El aroma de los libros puede conducir a un futuro brillante.

¿Qué tipo de escuela encarna las características de nuestra época? ¿Qué tipo de escuela posee una energía vibrante? ¿Qué tipo de escuela tiene un potencial ilimitado para el desarrollo? ¿Qué tipo de escuela les encanta a los niños? Es una escuela impregnada del aroma de los libros.

Una persona puede vivir sin un diploma, pero no sin conocimiento; una persona puede vivir sin un maestro, pero no sin aprender; una persona puede vivir sin asistir a clases, pero no sin leer.

Los libros son la escalera del progreso social humano; son el reflejo más completo de la naturaleza humana y de los innumerables aspectos de la vida. En ellos se encuentran tesoros y entre sus páginas, bellezas.

La lectura es uno de los mayores placeres de la vida, la mejor ventana al autoconocimiento, cuna del crecimiento espiritual y alimento para el desarrollo personal. Es también una forma fundamental de cultivar la cultura universitaria y una clave para el desarrollo y la felicidad de los docentes a lo largo de su vida.

El maestro Zhu Yongxin dijo que la historia del desarrollo espiritual de una persona es, en cierto sentido, su historia de lectura, y que el nivel espiritual de una nación depende en gran medida del nivel de lectura de toda la nación.

Que una escuela tenga un ambiente propicio para la lectura, que los profesores tengan un profundo conocimiento de la lectura y que los alumnos tengan buenos hábitos de lectura depende enteramente del director.

Una escuela con un ambiente académico sólido debe tener un director que ame la lectura, y un director que ame

la lectura inevitablemente influirá y creará una escuela con un ambiente académico sólido.

Por supuesto, no decimos que no se pueda crear un campus que fomente la lectura sin un director, ni que el ambiente lector esté ausente sin la participación del director, y desde luego no podemos atribuirle toda la responsabilidad de la lectura en el campus. Pero, al menos, podemos afirmar lo crucial e importante que es el papel del director para determinar si un campus posee un ambiente que atraiga la lectura.

¿Cómo podemos crear un campus impregnado del aroma de los libros? Los directores tienen mucho que hacer al respecto.

Para llenar el campus con el aroma de los libros, el director debería tomar la iniciativa en la lectura.

Dar ejemplo y ser un buen modelo a seguir son órdenes silenciosas, llamamientos poderosos y una guía firme.

El director debe tomar la iniciativa en la lectura, ser un apasionado de los libros, convertirse en un modelo a seguir para profesores y alumnos en materia de lectura, y utilizar su propia filosofía y acciones lectoras para influir y motivar a profesores y alumnos a leer.

El director, un "ratón de biblioteca", es la figura más hermosa del campus; la lectura entre un curso y otro es la escena más hermosa del campus; un director que ama la lectura dirige a un grupo de maestros que aman la lectura para leer con los niños, que es la forma más hermosa de educación.

Hace unos años, una publicación educativa publicó una carta de un profesor que reflejaba su frustración: su amor por la lectura lo hacía impopular entre el director y carecía del apoyo de sus colegas, convirtiéndolo prácticamente en un marginado en la escuela. Este director no solo no daba ejemplo en cuanto a la lectura, sino que además sentía aversión por los profesores que disfrutaban leyendo, tratándolos como marginados; era realmente extraño. ¡De verdad que no sé cómo llegó a ser director, y me aterra pensar en el rumbo que tomará la escuela!

Para que el campus se impregne del aroma de los libros, el director debe crear un ambiente propicio para la lectura.

Leer requiere el ambiente adecuado. Al entrar en un templo o santuario, ¿acaso no se experimenta una sensación de sacralidad? Al entrar en una biblioteca y ver a todos leyendo con atención, ¿no se siente de inmediato el impulso de leer? Al contemplar una suave brisa, una luna brillante, pabellones y el murmullo de un arroyo, ¿no se despierta al instante la inspiración para leer?

Crear un ambiente propicio para la lectura, tanto para profesores como para alumnos en el campus, debería ser un objetivo que los directores se esfuercen por alcanzar.

Para crear un ambiente propicio para la lectura, además de aprovechar al máximo las bibliotecas, las salas de lectura y los rincones de lectura para crear un buen entorno de lectura para profesores y alumnos, también debemos utilizar los tablones de anuncios, las pizarras, la emisora de radio del campus y la estación de televisión de la escuela para crear un ambiente de lectura sólido.

Por otro lado, se podría establecer un día de lectura o un festival de lectura en el campus. Si bien las festividades tradicionales chinas siguen siendo días comunes, adquieren un sentido de ritual, atmósfera, significado, expectativa y una sensación diferente a la de otros días, ya que están dotadas de algo especial.

Lo mismo ocurre con los festivales de lectura y las jornadas de lectura en el campus; permiten, de forma natural, que profesores y alumnos entren en un estado de lectura y se sumerjan en un ambiente lector.

Para llenar el campus con el aroma de los libros, el director debería animar a que los libros "entren" activamente en la vida de profesores y alumnos.

Cuando los libros se convierten en el recurso más difundido en una escuela, cuando una escuela se transforma por completo en un mar de libros, es casi imposible no verse influenciado por ellos, y también es imposible no leer.

Los libros suelen guardarse en bibliotecas y salas de lectura, donde a menudo permanecen olvidados, lo que dificulta enormemente la lectura para profesores y alumnos.

Solo un número muy reducido de profesores y alumnos que disfrutan especialmente de la lectura acuden a la biblioteca o a la sala de lectura.

La decisión más acertada del director fue "invitar" a los libros a salir de la biblioteca y la sala de lectura, y construir estanterías, armarios, librerías de pared y carros móviles para libros, de modo que los libros pudieran circular por todos los espacios de la escuela y almacenarse en cada rincón del campus, haciéndolos fácilmente accesibles para que profesores y alumnos pudieran cogerlos, consultarlos y leerlos en cualquier momento.

Para llenar el campus con el aroma de los libros, el director debería planificar y llevar a cabo diversas actividades de lectura.

No hay educación sin actividades; del mismo modo, sin actividades de lectura, no hay una construcción efectiva de un campus que ame los libros, ni una promoción activa de la lectura por parte de profesores y alumnos.

Mediante actividades como compartir libros, intercambiarlos, hacer recomendaciones, organizar concursos entre alumnos amantes de la lectura, reconocer a personas con afición por los libros, participar en concursos de oratoria literaria, organizar foros y tertulias literarias, leer clásicos y leer en familia, docentes y estudiantes pueden participar activamente, comprender el significado de la lectura, apreciar su valor y experimentar su placer. Esto fomentará su interés por la lectura, les ayudará a desarrollar buenos hábitos y convertirá la lectura en una práctica consciente, una forma de vida, una necesidad vital y un estado interior.

Para llenar el campus con el aroma de los libros, el director debería centrarse en desarrollar un sistema curricular de lectura completo.

El currículo es un vehículo y una herramienta eficaz para la educación. Si bien las actividades para fomentar la creación de un campus que ame la lectura tienen un efecto positivo, estas actividades suelen ser dispersas, intermitentes y asistemáticas. Solo con un sistema curricular de lectura integral se puede garantizar la sostenibilidad de la creación de un campus que ame la

lectura. Esta es también una manera importante de impregnar el campus con el aroma de los libros y guiar la construcción de un campus que ame la lectura hacia su consolidación.

El desarrollo de un sistema curricular de lectura requiere, ante todo, considerar las características propias de la escuela, las de su personal docente y las del desarrollo físico y mental de sus estudiantes. En segundo lugar, es fundamental potenciar la concienciación y la capacidad de los docentes para elaborar currículos de lectura. Además, el desarrollo de estos currículos debe enfatizar un enfoque gradual y coherente, basado en los principios de la centralidad del estudiante y la colaboración, la apertura y la optimización, la practicidad y el aprendizaje basado en la indagación, así como en aspectos didácticos y basados en actividades.

Al diseñar el currículo de lectura, por un lado, es necesario centrarse en las habilidades y métodos de lectura, ayudando a docentes y estudiantes a aprender a seleccionar, comprar y revisar libros, a tomar notas, a leer rápidamente, a leer de forma extensiva y detallada, y a comprender adecuadamente la relación entre la lectura de libros útiles y la de libros inútiles, así como entre la lectura de libros con texto y la de libros sin texto. Por otro lado, es necesario enriquecer la experiencia lectora de docentes y estudiantes y cultivar su sensibilidad humanista mediante la lectura e interpretación multidimensional de textos clásicos en los ámbitos cultural, ideológico y artístico.

Para llenar el campus con el aroma de los libros, el director debe diseñar cuidadosamente un mecanismo de evaluación.

La mejora del rendimiento estudiantil, el perfeccionamiento de la calidad de la enseñanza y el desarrollo profesional de los docentes deberían verse reflejados en la lectura.

Sin embargo, la evaluación basada únicamente en calificaciones separa por completo el rendimiento académico de la calidad, el desarrollo profesional y la lectura. Esto genera una situación en la que docentes y estudiantes, quienes deberían leer más, no leen. Incluso cuando leen, los estudiantes solo leen libros de texto,

cuadernos de ejercicios y estrategias para exámenes, mientras que los docentes solo leen materiales didácticos, libros de consulta y planes de clase.

La evaluación es muy importante. Debemos evaluar lo que necesitamos, y el tipo de evaluación que recibamos determinará el tipo de educación que recibamos.

Si bien el director puede carecer de poder para cambiar el sistema de evaluación general, como responsable de una escuela, sin duda puede realizar algunos cambios y explorar el mecanismo de evaluación dentro de su propio "territorio": adhiriéndose a una visión armoniosa y saludable del rendimiento y la calidad, implementando una evaluación integral de las cualidades de los estudiantes, evaluando la alfabetización lectora de los docentes, estableciendo expedientes de lectura para docentes y estudiantes, y mejorando el mecanismo de evaluación para el avance del nivel de lectura de docentes y estudiantes y los incentivos a la lectura.

Mediante el uso de enfoques orientados a la evaluación, podemos despertar la autoconciencia en docentes y estudiantes, permitiéndoles amar la lectura, saber leer y ser buenos lectores, pasando del "tengo que leer" al "quiero leer", logrando en última instancia el objetivo final de construir un campus que ame los libros.

El director de una escuela tiene innumerables responsabilidades y deberes, pero su tarea fundamental es convertirla en un hogar acogedor y un paraíso para todos los docentes y alumnos. Sin el amor por el aprendizaje, una escuela difícilmente puede convertirse en un hogar y un paraíso.

Aunque el director no haga nada, con que el campus esté impregnado del aroma de los libros y cada profesor y alumno se convierta en un amante de la lectura, ¡el logro es inmenso!

La capacidad de aprender es más importante que cualquier otra cosa.

Un excelente director no solo debe amar el aprendizaje, sino también prestar atención a los métodos de enseñanza y esforzarse por ser bueno aprendiendo.

En el mundo actual, donde el conocimiento fluye libremente, la información abunda y surgen sin cesar nuevos conocimientos, tecnologías y cosas, si uno no tiene facilidad para aprender y no presta atención a los métodos de aprendizaje, puede acabar en un callejón sin salida, convertirse en un "ratón de biblioteca" o incluso trabajar duro pero no lograr nada ni obtener ningún beneficio del aprendizaje.

El hecho de que seas un director con facilidad para aprender, un director que sepa cómo aprender, determinará si eres un director exitoso, un director que se mantiene al día y un director que puede guiar a los docentes hacia un crecimiento continuo.

El aprendizaje no puede separarse de la realidad. Debemos partir de la realidad y centrarnos en los resultados prácticos. Si el aprendizaje se desvincula de la realidad, por mucho que aprendamos, será en vano.

Hace mucho tiempo, un joven estaba decidido a aprender una habilidad que nadie más poseía. Así que gastó toda su fortuna y medio año, trabajando día y noche, para aprender el arte de "matar dragones". Cuando regresó a casa triunfante y decidió matar a un dragón, ¡se dio cuenta de que no había ningún dragón que matar! En consecuencia, todo el esfuerzo que había dedicado a aprender la habilidad fue en vano, y no tenía dónde ponerla en práctica.

Aprender no es simplemente imitar, ni mucho menos adoptar una postura rígida o copiar ciegamente. Aprender

requiere trascender y crear, y exige una comprensión profunda de las propias circunstancias, teniendo en cuenta el conocimiento, la experiencia, el contexto social y el entorno. Es fundamental evitar el dogmatismo y el apego excesivo al estudio.

Un cuervo vio a un águila descender en picado del cielo y atrapar una cabra. Envidioso, intentó imitar al águila lanzándose desde el cielo. Como resultado, sus garras se clavaron profundamente en las rocas y no pudo liberarlas. Finalmente, el pastor lo atrapó y se lo llevó a casa.

Si bien el espíritu estudioso del cuervo es admirable, aprendió mecánicamente sin considerar sus propias capacidades, lo que lo condujo a su trágico final. Si se hubiera concentrado en afilar sus garras, mejorar su vista y fortalecerse durante su aprendizaje, su destino sin duda habría sido diferente.

Un director recién nombrado, con el objetivo de mejorar sus habilidades de gestión, compró un libro sobre administración. El libro argumentaba que las personas anhelan la libertad y, por lo tanto, la administración debería enfatizar la autogestión, eliminando o minimizando las normas institucionales. Intrigado, el director implementó un sistema integral de autogestión, aboliendo todas las normas establecidas por su predecesor. ¿El resultado? Los profesores podían llegar tarde o irse temprano a su antojo, llegar al trabajo cuando quisieran, preparar las clases a su antojo y calificar las tareas a su propio ritmo. La escuela se sumió en el caos, los profesores se volvieron perezosos, la disciplina estudiantil se relajó y la calidad de la enseñanza se desplomó.

Sin embargo, la autogestión que enfatizan los autores occidentales se basa en la premisa de cualidades personales altamente desarrolladas y un comportamiento con gran autoconciencia. Si copiamos y aplicamos este modelo de gestión sin cuestionarlo, antes de que nuestros docentes alcancen un cierto nivel de autoconciencia y calidad, inevitablemente surgirán problemas.

El aprendizaje debe aplicarse a la práctica. Los conocimientos, conceptos, experiencias y métodos adquiridos mediante el aprendizaje deben aplicarse a las prácticas educativas y docentes, así como a la gestión

específica del centro educativo, con el fin de resolver problemas prácticos.

Aprender sin práctica está destinado a ser ineficaz. Aprender sin combinar la teoría con la práctica y sin transformar la teoría en práctica resulta aún menos atractivo y auténtico.

Solo mediante el aprendizaje continuo, la práctica y la aplicación se puede transformar el aprendizaje en sabiduría y el conocimiento en riqueza.

Para ilustrarlo, adquirir conocimiento es como poseer cien toneladas de explosivos; aplicar ese conocimiento es como detonarlos a tiempo para liberar su inmensa energía. Si tienes cien toneladas de explosivos pero no los detonas, no solo no generarán energía, sino que además podrían volverse inservibles debido a la humedad.

Distevik afirmó: "Aprender no se trata de la cantidad de conocimiento, sino de comprender plenamente y aplicar con destreza todo lo que uno sabe".

Aprender también implica tomar decisiones. El océano del conocimiento es vasto e ilimitado; nadie puede agotarlo por completo. Por lo tanto, debemos aprender de forma selectiva y con un propósito definido. La vida se trata de tomar decisiones, leer se trata de tomar decisiones, y aprender también se trata de tomar decisiones.

Sin opciones, no hay educación personalizada. Sin opciones, no hay aprendizaje efectivo.

Durante su época de estudiante de secundaria, Bill Gates desarrolló un interés por el incipiente campo del software informático, reconociendo la llegada de la era de la computadora personal y decidiendo dedicarse a ello de por vida. Incluso antes de terminar sus estudios en la Universidad de Harvard, se volcó por completo en el desarrollo informático, convirtiéndose no solo en el hombre más rico del mundo, sino también en una figura clave en la transición global hacia la sociedad de la información. Esto demuestra la importancia de tomar decisiones informadas en el aprendizaje.

Al aprender, también es fundamental saber pensar. «Aprender sin pensar es inútil; pensar sin aprender es

peligroso». Si uno aprende simplemente por aprender, sin pensar, sin reflexionar, sin comprender mediante el pensamiento, es decir, «sin indagar en su interior», solo se confundirá y desorientará, sin obtener ningún beneficio.

El pensamiento es fundamental para el aprendizaje; sin pensar, no hay aprendizaje, y aprender sin pensar es ineficaz. Utilizar el pensamiento para fomentar el aprendizaje, permitir que la reflexión lo facilite y cultivar el hábito de pensar mientras se aprende son cualidades importantes de un buen estudiante.

Si todos prestan atención a estos aspectos y se dedican de lleno al aprendizaje, podrán convertirse en directores que realmente sean buenos aprendiendo y sepan cómo hacerlo.

Trata el aprendizaje como un disfrute

El filósofo griego Sócrates dijo: "El mayor placer para la humanidad es aprender".

Sin embargo, a lo largo de la historia, la gente siempre ha asociado el aprendizaje con la "amargura" y el "agotamiento", como si el proceso de aprender fuera una prueba insoportable sin alegría ni disfrute alguno.

Los proverbios "Aprender es como navegar contra la corriente" y "Solo soportando las dificultades uno puede elevarse por encima de los demás" han echado raíces en la mente de la gente; "una lámpara solitaria y pergaminos amarillentos", "una posada solitaria y una ventana fría" y "el ascetismo solitario" sirven como prueba; además, los tres ámbitos del aprendizaje descritos por el maestro de estudios chinos, Wang Guowei, en "Palabras sobre la poesía en el mundo humano" —"Anoche el viento del oeste marchitó los árboles verdes, solo subí a la alta torre, contemplando los confines de la tierra", "Mi ropa se vuelve cada vez más holgada, pero no me arrepiento, porque me estoy consumiendo por ella" y "La busqué mil veces entre la multitud, entonces de repente me di la vuelta, y allí estaba, en la tenue luz"— han profundizado aún más la comprensión de la gente sobre este concepto.

¿De verdad aprender es algo tan doloroso?

La respuesta es claramente no; aprender puede brindarnos muchas alegrías. A través del aprendizaje, podemos debatir sobre la actualidad y expresarnos con elocuencia; podemos recorrer libremente cinco mil años de historia; podemos conocer el mundo sin salir de casa; podemos relajarnos, reconfortar nuestras almas y eliminar el cansancio; podemos seguir la trayectoria de la historia, acompañados por los pensamientos de sabios, adentrándonos en un reino de amplitud de miras, nobleza y belleza infinita; podemos apreciar la sabiduría de la vida,

comprender la mente de los sabios y admirar el paisaje a lo largo del camino...

De hecho, que el aprendizaje sea "amargo" o "alegre", una "tortura" o un "placer", depende enteramente de la actitud del director hacia el aprendizaje.

Los pensamientos transforman el mundo, las emociones dan forma a las vidas. Si nuestro director tiene una buena mentalidad, un estado de ánimo alegre, emociones estables y positivas, y un deseo y una orientación proactivos por aprender, entonces aprender será un placer.

Si consideramos el aprendizaje como una forma de vida y un estado normal del ser, como una necesidad para la supervivencia y una búsqueda del espíritu, como un medio para superarnos y un requisito previo para el desarrollo de la escuela, entonces el aprendizaje es una forma de felicidad.

Una peonza es infeliz porque solo se mueve bajo la influencia de una fuerza externa; un burro es infeliz porque solo corre bajo el látigo. Nosotros no somos ni peonzas ni burros; podemos elegir trabajar y aprender de forma proactiva.

El aprendizaje siempre es un asunto personal. Si el director aprende por sí mismo, entonces aprender se convierte en una forma de disfrute.

Muchas personas descuidan el aprendizaje, le temen o incluso no aprenden en absoluto porque, en el fondo, lo definen como una obligación o una tarea difícil.

Aprender es una actividad placentera, gratificante y gratificante; los directores deberían aprender a "encontrar la alegría en ello".

Mientras disfrutes aprendiendo y lo consideres una forma de vida, tendrás más entusiasmo por aprender, más pasión por crear y sentimientos más poéticos y artísticos.

Siempre que lo disfrutes y consideres el aprendizaje como una forma de entretenimiento y ocio, como jugar al mahjong o ver películas, puedes aprender en cualquier entorno y bajo cualquier circunstancia.

Mientras disfrutes aprendiendo y lo consideres una parte importante de la vida, siempre encontrarás tiempo para estudiar. Creo que, por muy ocupado que estés, siempre encontrarás tiempo y siempre aprovecharás los momentos libres. Los antiguos tenían "tres momentos": en la cama, en el baño y a caballo. También tenían "tres momentos libres": el invierno (el tiempo libre del año), la noche (el tiempo libre del día) y los días nublados (el tiempo libre del día). Todos podemos aprovechar el tiempo para aprender: antes del desayuno por la mañana, antes del anochecer por la tarde y antes de irnos a dormir.

Capítulo tres: La búsqueda de la excelencia en la innovación principal

La innovación es la más importante y la de mayor nivel entre todas las habilidades.

Porque la innovación encarna la capacidad de ser poco convencional e innovar constantemente en elementos fundamentales como ideas, conceptos y mecanismos.

Porque la innovación encarna la capacidad de explorar audazmente métodos, atreverse a desafiar la tradición y superar constantemente la realidad.

La innovación es productividad, la innovación determina la competitividad y la innovación está relacionada con el auge y la caída de una empresa.

El mundo está en constante cambio; la única constante es el cambio mismo.

La educación es un desafío constante; no podemos simplemente repetir la historia de ayer con un modelo obsoleto. Ante los cambios en las estructuras sociales y las demandas de reforma educativa, y frente a las diversas deficiencias que presentan los modelos educativos tradicionales, la educación debe adaptarse. Solo a través del cambio podrá avanzar hacia el futuro.

Esto exige que los directores eviten ser conservadores y aferrarse a las viejas costumbres, y que aprendan a adaptarse, a cambiar y a innovar.

Para los directores de escuela, quien aprende sobre innovación aprende la forma de trabajar; quien comprende la innovación comprende la clave del éxito; quien posee capacidad innovadora tiene la oportunidad de desarrollarse.

Los directivos de primera categoría lideran el cambio; los de segunda categoría se adaptan proactivamente al cambio; los de tercera categoría se adaptan al cambio; los de cuarta categoría se ven influenciados pasivamente por el cambio; y los de quinta categoría permanecen estancados.

Los tiempos exigen principios innovadores.

El libro "¿Quién se ha llevado mi queso?" es un éxito de ventas y muchos de sus puntos de vista son refrescantes:

El cambio es constante; siempre te están quitando el queso.

Anticípese a los cambios: su queso podría desaparecer en cualquier momento, y es posible que ni siquiera sepa quién es;

Controla los cambios: huele el queso con frecuencia y sabrás cuándo empieza a estropearse;

Adáptate al cambio lo más rápido posible: cuanto antes te deshagas del queso viejo, antes podrás disfrutar del queso nuevo;

Cambia tú mismo, cambia con el queso;

Acepta el cambio: emprende nuevos caminos, vive nuevas aventuras y saborea la exquisitez de nuevos quesos;

Prepárate para cambios rápidos: prepara tus zapatos para una carrera veloz;

Recuerda: seguirán quitándote el queso.

Estas perspectivas nos indican que el mundo actual es impredecible y está en constante cambio. Es imposible seguir las reglas, transitar por el camino tradicional, basarse en libros, confiar en la experiencia o seguir las mismas viejas costumbres. Esa época ya pasó.

Un estudiante recibió un examen y le dijo a Einstein: "¡Las preguntas son exactamente las mismas que las del año pasado!".

Einstein respondió: "Sí, pero la respuesta es diferente este año".

Para estar al día, adaptarse a la situación en constante cambio y afrontar los retos que estos cambios conllevan, la única vía es la innovación, la innovación y más innovación.

¿Qué es la innovación? Literalmente, innovación significa actualización o cambio. Diversos estudiosos ofrecen distintas interpretaciones: algunos la explican como la creación de algo de la nada; otros, como la búsqueda deliberada y sistemática del cambio. En resumen, la

innovación consiste en establecer una nueva función de producción, introducir nuevas ideas y métodos en la vida económica y social, y lograr nuevas combinaciones de factores de producción. La innovación no siempre implica la creación de "cosas" completamente nuevas; principalmente implica la introducción de "cosas" existentes en nuevos ámbitos, su recombinación y la búsqueda de nuevos desarrollos.

La innovación es el alma que permite a un país y a una nación progresar continuamente y alcanzar la gloria; es la fuerza motriz que permite a un equipo y a una organización prosperar y florecer.

Como líder, solo convirtiéndose en un líder innovador y manteniéndose a la vanguardia en innovación se puede liderar el cambio social y permanecer invencible en la competencia; de lo contrario, uno será eliminado por los tiempos.

Desde la llegada de la era de internet, y especialmente de la inteligencia artificial, se han producido profundos cambios en la vida social. Con el uso cada vez más integrado de la información y el conocimiento, algunas industrias tradicionales se enfrentarán a importantes desafíos. Un informe del Consejo de Empresarios Estadounidenses predice que 12 empleos desaparecerán en los próximos años, entre ellos taxistas, carteros, trabajadores de fábricas de papel, operadores de telefonía fija, trabajadores de telefonía móvil, empleados de tarjetas de crédito y billeteras digitales, trabajadores de cines, trabajadores de televisión por cable, empleados de restaurantes de comida rápida y trabajadores de seguros.

Si bien las industrias tradicionales se ven afectadas, los modelos educativos tradicionales también enfrentan enormes desafíos. Con la aplicación generalizada de la inteligencia artificial en la educación moderna, los métodos de enseñanza y los modelos de gestión escolar están experimentando profundos cambios.

En 2020, una pandemia repentina provocó una profunda reflexión en todos, llevando a cientos de millones de estudiantes a las aulas virtuales y al aprendizaje en línea, lo que alteró las relaciones inherentes entre el entorno educativo original y sus diversos elementos. Esto no solo

representó una reforma y una práctica educativa sin precedentes, sino también una prueba y un desafío fenomenales a gran escala, que demostraron que la educación escolar de mi país estaba experimentando y experimentando una transformación tremenda.

Ante la era de la inteligencia artificial y la era pospandémica, la solución fundamental consiste en buscar el cambio en medio del cambio, adaptarse al cambio y adaptarse, liderar y guiar continuamente el cambio.

El director es quien define el rumbo del centro educativo, implementa las políticas educativas, guía a docentes, estudiantes y personal administrativo, coordina las relaciones interpersonales, inicia las actividades escolares y organiza la enseñanza y la educación. Además, el director debe ser un innovador en la gestión escolar.

Se puede afirmar que la presencia o ausencia del espíritu innovador de un director es crucial para el éxito o el fracaso de la reforma educativa. El nivel de espíritu innovador de un director determina el grado de desarrollo de la escuela.

Solo a través de la innovación los directores podrán adaptarse a las características del desarrollo educativo futuro, afrontar los retos que plantea la era de la inteligencia artificial, recorrer con éxito el camino del desarrollo educativo en la "era pospandémica" e interiorizar este experimento educativo hasta convertirlo en una nueva normalidad para la educación y un nuevo modelo para las escuelas.

A menudo reflexionaba sobre la diferencia entre un chef y un cocinero, y llegué a la conclusión de que un chef utiliza constantemente diversos ingredientes para crear nuevos platos y recetas, mientras que un cocinero simplemente sigue recetas ya existentes. En otras palabras, el trabajo de un chef es crear, mientras que un cocinero solo sigue recetas, manteniéndose en el nivel de la imitación.

Convertirse en cocinero es relativamente fácil, pero convertirse en chef es mucho más difícil. Requiere no solo tiempo y energía, sino también sabiduría y dedicación, así como un espíritu innovador, capacidad creativa y ¡el coraje para afrontar el fracaso!

¿Existe alguna relación entre chefs y cocineros, directores innovadores y directores mediocres?

Así como una vida mejor exige que surjan más chefs, una era mejor requiere que surjan más directores de escuela innovadores.

La innovación es una competencia fundamental de los directivos innovadores.

La innovación se refiere a la capacidad de crear cosas nuevas. En su libro "Nuevos conceptos en educación", Gu Mingyuan y Meng Fanhua señalan que la innovación es una actividad intelectual compleja y de alto nivel que requiere la participación conjunta del pensamiento divergente y compuesto, la sinergia del pensamiento analítico y perspicaz, y la coordinación del pensamiento abstracto y figurativo.

Para que un director logre la innovación en la gestión escolar, debe poseer capacidades innovadoras. Estas capacidades abarcan dos aspectos: la capacidad de innovar y el espíritu innovador.

Como director innovador, la capacidad de innovación es de suma importancia. Sin ella, toda innovación carece de sentido. La capacidad de innovación incluye pensamiento ágil, amplios conocimientos, juicio preciso y una aguda comprensión de la situación.

Para un director innovador, la innovación por sí sola no basta. Innovar implica romper con lo establecido, negar la tradición y desechar todo lo obsoleto. Esto requiere una valentía inmensa, una perseverancia inquebrantable y un espíritu intrépido.

Las águilas se encuentran entre las aves más longevas del mundo, llegando a vivir hasta 70 años. Para alcanzar una vida tan larga, deben tomar una decisión dolorosa pero crucial cuando tienen alrededor de 40 años.

Cuando un águila alcanza los 40 años, sus garras comienzan a envejecer y dejan de ser eficaces para atrapar presas. Su pico se alarga y se curva, casi tocando su pecho, y sus plumas se vuelven densas y espesas, lo que dificulta enormemente el vuelo. En este punto, se enfrenta a dos

opciones: esperar a morir o someterse a un doloroso proceso de regeneración.

Todas las águilas eligen la segunda opción: vuelan hasta el acantilado para construir sus nidos, golpeando las rocas con sus picos hasta que se desprenden por completo. Luego, con sus picos recién crecidos, se arrancan las garras viejas una por una, y con esas mismas garras se arrancan las plumas viejas una por una. Una vez que les han crecido las nuevas plumas, el águila emprende un nuevo vuelo, un proceso que dura 150 días de ardua lucha, ¡seguidos de otros 30 años!

La capacidad del águila para resurgir de las cenizas y transformarse como una mariposa que emerge de su crisálida encarna un verdadero espíritu de resiliencia y transformación. Este coraje refleja un espíritu sin el cual el águila no habría podido experimentar tal metamorfosis y comenzar una nueva vida.

Los directores también necesitan este espíritu. Sin él, un director no puede innovar de verdad y, por lo tanto, no puede convertirse en un director verdaderamente innovador.

La capacidad de innovación de un director es una manifestación de su espíritu innovador. No solo es necesaria para que un director alcance el éxito personal, sino también un requisito esencial para la educación y el desarrollo de la época.

La capacidad de innovación del director es un gran respaldo para la implementación de innovaciones en la gestión escolar.

La gestión escolar se puede dividir en gestión rutinaria y gestión innovadora. La gestión rutinaria se centra más en seguir los procedimientos establecidos paso a paso y repetir los mismos métodos de siempre.

La gestión de la innovación es un enfoque de gestión proactivo y transformador que implica nuevos diseños, marcos y combinaciones de forma continua. No se conforma con la experiencia existente, los patrones fijos ni los sistemas establecidos, ni sigue ciegamente las viejas costumbres ni se adhiere a las convenciones.

Una gestión escolar innovadora no puede existir sin un director innovador. Un director innovador es experto en encontrar caminos alternativos, es poco convencional, se atreve a romper con los esquemas y prácticas obsoletas, expresa puntos de vista únicos, defiende sus propias ideas y no teme a los chismes ni a las críticas en aras del desarrollo de la escuela. Esto se alinea perfectamente con los requisitos y necesidades de una gestión escolar innovadora en la nueva era.

Sin innovación, no puede haber verdadera innovación en la gestión escolar. Un director innovador aportará una perspectiva y un marco completamente nuevos a la innovación en la gestión escolar.

La capacidad innovadora del director es una base importante para cultivar talentos innovadores.

Las escuelas son la base para cultivar talentos innovadores, y la educación escolar es la cuna para nutrir esos talentos.

El futuro no es un lugar al que vamos, sino un lugar que vamos a crear.

Que podamos formar personas capaces de crear el futuro depende de que nuestros profesores puedan aprender de forma creativa, pensar de forma creativa, llevar a cabo actividades educativas y de enseñanza de forma creativa y educar a los alumnos de forma creativa.

Toda la "creatividad" de los docentes depende de si el director es creativo y, a su vez, se deriva de la capacidad de innovación del director.

Liu Pengzhi, exdirector del instituto afiliado a la Universidad Renmin de China, dijo en una ocasión: "Si el propio director no tiene el espíritu y la capacidad de innovar, ¿cómo podrá liderar un equipo de profesores y personal con espíritu innovador y cultivar estudiantes con habilidades innovadoras?".

Como director de un centro educativo, debe poseer capacidad de innovación. Con esta capacidad, se atreverá a ser pionero, a mantenerse al día y a seguir las tendencias, explorando constantemente nuevas ideas y métodos para la educación y la gestión escolar. Será capaz de crear un

ambiente positivo y relajado donde docentes y alumnos puedan dar rienda suelta a su creatividad. Además, les incentivará a innovar, avivará su entusiasmo creativo, despertará su potencial creativo, respetará su espíritu creativo y valorará su trabajo y aprendizaje creativos, sentando así una base sólida para el desarrollo de talentos innovadores.

¡Es una auténtica broma que un director sin espíritu innovador pueda liderar un equipo de profesores con mentalidad innovadora y formar alumnos con aptitudes para la innovación!

La capacidad de innovación del director es la fuerza motriz inagotable para el desarrollo de la escuela.

Además de ser intelectualmente activos, de mente abierta, audaces, aventureros y exploradores, los directores innovadores suelen mostrar una actitud pacífica y positiva, las virtudes de la tolerancia y la paciencia, una visión amplia y de largo alcance, diligencia y sed de conocimiento, un amor profundo e ilimitado por los profesores y los alumnos, y un sentido de responsabilidad y misión para dirigir bien la escuela y promover el desarrollo educativo.

Con estos elementos, el desarrollo de la escuela cuenta con un hermoso plan maestro, un posicionamiento preciso, el coraje de ser los primeros, de tener lo que otros no tienen y de ser ingeniosos, el espíritu de trabajar juntos, de superar juntos las dificultades y de estar unidos como uno solo, y el espíritu de nunca conformarse, de esforzarse por el progreso y la mejora continua.

Todo esto constituye la fuente inagotable y la fuerza motriz detrás de los grandes cambios y el desarrollo de la escuela.

El pensamiento creativo abre un mundo inmenso

Una línea de pensamiento es una forma de pensar; es el proceso mental mediante el cual las personas comprenden las cosas y resuelven problemas en la práctica a través del análisis, la síntesis, el juicio y el razonamiento.

Existe un dicho que reza: "El desarrollo nace de las ideas, y las ideas determinan el camino a seguir".

Para las escuelas, el enfoque correcto es como una luz que las guía, sacándolas de las sombras, de la oscuridad, y conduciéndolas hacia la esperanza y la luz, hacia el desarrollo y la gloria.

La dirección de un centro educativo requiere no solo una visión de futuro, una planificación científica y una valentía con visión de futuro, sino también un enfoque claro de la gestión y el funcionamiento del centro.

La visión del director es crucial, ya que determina la dirección y el futuro de la escuela, e influye en la ética laboral y el compromiso del profesorado y el personal. Por lo tanto, el pensamiento innovador del director es un indicador clave de su creatividad y un factor significativo para su éxito.

Algunos directores, a pesar de su diligencia y pragmatismo, carecen de un enfoque sistemático, lo que genera desorganización y desorden en el funcionamiento de las escuelas. Se muestran perdidos y sin rumbo, como un balancín que se balancea de un lado a otro, o como una pelota que sube y baja en el agua, impredecible y difícil de predecir.

Por ejemplo, en la educación escolar, la educación moral es el alma y la dirección; la educación intelectual es el centro y la clave; la educación física es el fundamento y el vehículo; la educación estética es la regulación y el requisito previo; y la educación laboral es la garantía y es indispensable.

La educación escolar debe basarse en la educación moral, intelectual, física, estética y laboral, promoviendo un desarrollo integral. Sin embargo, en prácticas docentes específicas, algunas escuelas exhiben los siguientes comportamientos: a veces, al enfatizar la educación intelectual, se centran en las tasas de aprobación de los exámenes de ingreso a la universidad, priorizando las calificaciones por encima de todo, mientras descuidan la educación moral, física, estética y laboral; a veces, al enfatizar la seguridad, colocan este trabajo en una posición primordial, implementando una "educación cerrada" para los estudiantes, no organizando salidas de primavera, prohibiendo las visitas a los cementerios de mártires e incluso no permitiendo que los estudiantes abandonen sus asientos durante los recreos, manteniendo a los estudiantes confinados en su "sala de estudio de tres sabores" todo el día, lejos del "jardín de cien hierbas" de la educación; a veces, al enfatizar la educación moral, abandonan la enseñanza, deteniendo las clases para hacer que los estudiantes memoricen el "Clásico de los Tres Caracteres" y los "Estándares para Ser un Buen Estudiante y Niño", incluso si los estudiantes de primaria inferior no entienden el significado, se ven obligados a "tragárselo entero"; En ocasiones, haciendo hincapié en la educación laboral, movilizan a un gran número de personas, interrumpiendo las clases para que los estudiantes participen en el trabajo.

Fui a un lugar donde la escuela se centraba en el desarrollo de la ética docente. Para resaltar la importancia de la ética de los maestros, el director convirtió la formación ética docente habitual en una campaña, una ofensiva y una formalidad.

Si observamos la situación en algunas escuelas, donde los directores andan de un lado para otro con prisas, los profesores están ocupados sin hacer nada y los alumnos están confundidos, la causa principal es la falta de un enfoque de trabajo coherente y eficaz.

La clave del éxito reside en adoptar el enfoque adecuado. Un enfoque correcto puede conducir al éxito y al desarrollo, mientras que uno erróneo puede provocar el estancamiento o incluso el retroceso de una escuela. Al elaborar planes de trabajo, los directores deben estudiarlos detenidamente, reflexionar con atención y actuar con

cautela. De lo contrario, desperdiciarán sus esfuerzos y buenas intenciones, lo cual es sumamente lamentable.

Una mente clara es esencial. Una mente clara conduce a una dirección definida; una mente caótica lleva a la acción a ciegas. Una mente clara es el requisito previo para el desarrollo escolar y la clave para un trabajo eficaz. Si la mente es vaga y desorganizada, el trabajo carecerá de prioridades, enfoque y orden, lo que resultará en un trabajo desordenado e ineficaz.

La innovación es clave para un pensamiento eficaz. Si una escuela se aferra rígidamente a normas y reglamentos estrictos, su desarrollo estará plagado de dificultades, su futuro será sombrío e incluso podría desaparecer. Por el contrario, si un director tiene una mentalidad abierta, una visión única y perspicacia, la escuela encontrará la manera de superar sus dificultades, llena de esperanza y perspectivas prometedoras.

Por lo tanto, al clarificar sus ideas, los directores deben mirar hacia adelante, centrarse en los próximos tres o diez años y atreverse a decir "no" a lo tradicional, atreverse a descartar ideas antiguas y adoptar ideas y prácticas nuevas.

En mi anterior cargo en la gestión educativa regional, al asumir el puesto, llevé a cabo investigaciones exhaustivas, analicé cuidadosamente el desarrollo educativo y establecí la estrategia de desarrollo general "Uno, Dos, Tres, Cuatro, Cinco, Seis" para la educación de Langzhong, basándome en la situación real del desarrollo educativo regional:

> Fomentar un espíritu de lealtad, diligencia, dedicación y contribución.
>
> Nos centraremos en dos áreas clave: la mejora continua de la calidad del profesorado y la mejora continua de la calidad de la enseñanza.
>
> Establecer tres conceptos: establecer una visión correcta sobre la selección y contratación de personal, establecer una visión científica sobre el desarrollo educativo y establecer una visión dialéctica sobre la educación de calidad.
>
> Se establecerán cuatro mecanismos: un mecanismo de evaluación del desempeño, un mecanismo de incentivos laborales, un mecanismo de supervisión y evaluación, y un mecanismo de supervisión interna.
>
> Se adoptarán cinco medidas: cultivar modelos a seguir, reforzar la publicidad educativa, fomentar la competencia, estandarizar los procedimientos de matriculación e integrar los recursos educativos.
>
> Crearemos seis tipos de educación: educación armoniosa, educación segura, educación equilibrada, educación equitativa, educación distintiva y educación sólida.

Durante más de una década, nos hemos mantenido firmes en nuestra dirección, enfocados en nuestros objetivos, con una visión clara, coordinando nuestros esfuerzos y avanzando paso a paso. Sin importar las dificultades o problemas que encontramos, ni siquiera las dudas o malentendidos iniciales, jamás nos rendimos. Sin importar las directrices de las autoridades superiores, nos mantuvimos inquebrantables. Sin importar las circunstancias, nos mantuvimos firmes.

Bajo la guía de este enfoque, se han superado la ceguera, la pasividad y la arbitrariedad de nuestro trabajo, y todas las tareas han podido avanzar en paralelo, lo que ha permitido que la educación regional se desarrolle de manera integral, positiva y sostenible.

Mirando hacia atrás, sin un principio rector tan coherente, la situación educativa en una región podría haber sido completamente diferente.

En mi opinión, la misión más importante de un director es prestar atención a la situación del desarrollo educativo, analizar la historia de la escuela y, basándose en la situación, posición y estatus actuales de la escuela, proponer ideas para su desarrollo de manera oportuna.

¿De dónde proviene el pensamiento de un director? Creo que proviene de su rico conocimiento cultural, sus profundos sentimientos humanistas, sus elevados ideales y creencias educativas, sus conceptos avanzados de gestión escolar científica y su dedicación y compromiso con la educación.

Siempre que las ideas propuestas sean reconocidas por todos y sean viables, sin importar las dificultades ni las presiones, las limitaciones o la situación de la escuela, no debemos temer a las dificultades. Debemos ser firmes y perseverantes, y mantenernos fieles a nuestros objetivos, sin importar los desafíos que enfrentemos.

Existe un verdadero heroísmo en el mundo: amar la vida incluso tras reconocer sus duras realidades. Los principios verdaderamente sabios y valientes son aquellos que, una vez que han decidido su rumbo, se mantienen firmes, serenos y magnánimos ante cualquier circunstancia, sin

vacilar jamás en sus aspiraciones originales ni en la pureza de sus corazones.

Conceptos innovadores, una imagen completamente nueva.

Los principios rectores de la escuela son el punto de partida para dirigir una buena escuela, mientras que su filosofía educativa es el punto de partida para dirigir una buena escuela.

Para dirigir bien una escuela, un director necesita no solo una buena idea, sino también una buena filosofía educativa.

La filosofía de la escuela es un reflejo concentrado de las ideas y aspiraciones pedagógicas del director. Es una comprensión racional que surge de la práctica de la gestión escolar y la influye. Es un activo espiritual intangible pero dinámico, el pilar espiritual y el núcleo cultural de la escuela, y un componente orgánico de su razón de ser, su motor y sus expectativas.

Algunos consideran que la filosofía educativa del director es el "alma" de la escuela, y no es ninguna exageración.

Desde hace más de dos mil años, los educadores de diferentes épocas han explorado la teoría y la práctica de la gestión educativa y han formulado sus propias filosofías educativas únicas.

Las filosofías educativas de Confucio, como la educación para todos, la enseñanza según la aptitud y la inspiración y guía, han sido heredadas por las generaciones posteriores y han tenido un profundo impacto en la educación en China.

La obra de Han Yu, "Sobre los maestros", es un texto célebre sobre la enseñanza en mi país, repleto de ideas pedagógicas. Su defensa de "el camino y el maestro", "el camino y el alumno" y "el maestro y el alumno" no solo enriqueció la teoría educativa de mi país, sino que sigue siendo esclarecedora hoy en día para abordar las relaciones

entre la política y el trabajo profesional, la enseñanza y la formación, y la relación entre docentes y alumnos.

El concepto de educación moral de "establecer metas, mantener la reverencia, cultivarse a uno mismo, reflexionar sobre uno mismo y practicar con diligencia", propuesto por Zhu Xi, el gran sintetizador del neoconfucianismo en la dinastía Song, sentó las bases de la educación moral actual.

Tao Xingzhi, aclamado como un "gran educador del pueblo", fundó la Escuela Normal de Xiaozhuang e integró los conceptos simples de "aprender haciendo", "unidad de conocimiento y acción", "educación para el pueblo", "educación para la vida" y "venir con el corazón lleno de amor y marcharse sin nada" en cada aspecto del funcionamiento de la escuela, creando así la renombrada Escuela Normal de Xiaozhuang.

Como dijo Sukhomlinsky: "Dirigir una escuela significa, ante todo, liderar en el pensamiento pedagógico, y solo en segundo lugar en el liderazgo administrativo".

La filosofía educativa del director determina el modelo operativo de la escuela y la dirección del desarrollo educativo, y también determina si la escuela es del agrado de los niños y si la educación que se imparte es el tipo de educación a la que aspiran.

Al leer "Totto-chan, la niña en la ventana", descubrimos que, tras ser expulsada de su escuela original por portarse mal, Totto-chan llega a Tomoe Gakuen. Allí, asiste a clases en el tranvía, juega en la tierra, saborea "el sabor de la montaña" y "el sabor del mar", y canta sus canciones favoritas. Bajo el cariño y la guía del director Sosaku Kobayashi, Totto-chan, considerada "extraña" por la mayoría, se convierte poco a poco en una niña que todos aceptan.

La razón por la que Tomoe Gakuen poseía tal magia y se convirtió en un lugar anhelado por los niños era que el director Sosaku Kobayashi defendía una filosofía educativa centrada en el cuidado de los niños y en el pleno desarrollo de sus instintos naturales. Guiados por esta filosofía, los métodos de enseñanza cálidos y cercanos de Tomoe Gakuen permitieron a los niños pasar allí los años más hermosos de sus vidas.

Una buena filosofía educativa puede marcar tendencia, influyendo en las condiciones de aprendizaje y de vida de profesores y alumnos, así como en la calidad de su desarrollo personal.

Entonces, ¿cuáles son los criterios para que una idea sea buena?

Una buena filosofía educativa debe ser una unidad de principios pedagógicos y de gestión, que demuestre plenamente la brillantez de la humanidad.

Como filosofía educativa, debemos respetar las leyes de la educación, adoptar un enfoque centrado en las personas y defender la filosofía educativa del desarrollo integral e inclusivo. Como filosofía de gestión, debemos adherirnos a los principios de respeto, inclusión e innovación para crear un ambiente educativo positivo, convirtiendo la escuela en un paraíso para el sano crecimiento de los estudiantes y un terreno fértil para que docentes y personal demuestren su talento e inspiren sus vidas.

Además, el concepto refleja a "seres humanos" en lugar de meras puntuaciones; encarna la humanidad, la naturaleza humana y el valor de la vida, en lugar de centrarse únicamente en cosas materiales.

En respuesta al sistema educativo actual, unidimensional, distorsionado, parcial, obsesionado con las calificaciones e incompleto, que carece de desarrollo del carácter y formación moral, el profesor Zhu Yongxin puso en marcha el Nuevo Experimento Educativo. Su filosofía es "permitir que profesores y alumnos experimenten una vida educativa feliz y plena". A través de diez acciones del Nuevo Experimento Educativo —a saber: crear un campus repleto de libros, que profesores y alumnos escriban ensayos juntos, escuchar los sonidos del exterior, cultivar excelentes habilidades oratorias, construir aulas ideales, crear un campus digital, promover iniciativas mensuales, construir aulas perfectas, desarrollar excelentes planes de estudio y fomentar la colaboración entre la escuela y el hogar— deposita una fe ilimitada en el potencial de profesores y alumnos, enfatiza el desarrollo individual, entabla un diálogo con ideales elevados, enseña a los alumnos habilidades para toda la vida, ayuda a los alumnos a convertirse en personas íntegras y permite que profesores y

alumnos experimenten verdaderamente una vida educativa feliz y plena.

Este concepto está imbuido de la brillantez de la humanidad y resplandece con la luz de la naturaleza humana.

La escuela primaria central de Shilian, en el condado de Suichang, provincia de Zhejiang, cuenta con más de 100 años de historia. Al entrar, la filosofía educativa de "Sentando las bases para la vida, dejando que la vida brille como el sol" se exhibe prominentemente en el edificio. Esta filosofía se centra en apreciar y disfrutar la vida, esforzándose por sentar bases sólidas para el futuro de los estudiantes y promoviendo una mentalidad y un comportamiento positivos que les permitan forjar un futuro brillante y prometedor. Esta filosofía es cálida, singular y profundamente humana.

Una buena filosofía educativa no solo debe encarnar la esencia de la educación, sino también reflejar las características culturales y regionales; debe ser una filosofía irrepetible.

El proceso de definir y perfeccionar la filosofía de gestión escolar no debe copiarse a ciegas. Debe adaptarse a cada escuela e integrar plenamente su ubicación, nivel, características, cultura, alumnado objetivo y la filosofía e ideas pedagógicas del director.

Mi amigo, el director Li Yong, trabajaba en la escuela primaria Dongqi, en la ciudad de Deyang. Originalmente una escuela para los hijos de los empleados de la fábrica de turbinas Dongfang, fue reconstruida con ayuda del gobierno de Hong Kong tras el terremoto de 2008. La filosofía central de la escuela es "Impulsando el mejor futuro". Como todos saben, el componente principal de una turbina de vapor es su rotor. Este rotor es enorme, opera a altas temperaturas y velocidades, girando 3600 veces por minuto. Combinar la palabra "rotación" con "el mejor futuro" no solo transmite una fuerte sensación de dinamismo e imagen, sino que también proclama la noble misión y responsabilidad de los educadores. Además, es un concepto único que no sería adecuado para otras escuelas; no tendría el mismo efecto.

La escuela secundaria Jianxi, en la ciudad de Shifang, provincia de Sichuan, tiene como filosofía educativa "Esforzarse por la excelencia y avanzar con determinación". Jianxi es un lugar con un rico patrimonio cultural. El dicho popular reza: "Caballo blanco, montaña verde; residencia del dragón, aguas hermosas, residencia del dragón hermoso". El antiguo templo Longju, que data de la dinastía Sui, está rodeado de imponentes cipreses, ginkgos y pabellones junto al agua con flores exóticas. También es famoso porque Meng Chang, rey del Shu Posterior, y la dama Huarui residieron allí. En el puente de las cinco perlas, en la calle antigua de Jianxi, un manantial cristalino fluye día y noche como cinco perlas, integrándose al antiguo río Jian. El nombre "Jianxi" está incorporado al currículo escolar, donde "砥" (di) es un homófono de "氐" (di), lo que refuerza el sentido de pertenencia de los estudiantes y les permite conservar su acento local, recordar su ciudad natal, sentir una oleada de nostalgia y conectar con sus raíces. Al mismo tiempo, el río Jian, un arroyo de aguas tranquilas, simboliza el progreso constante, la perseverancia y la determinación de no rendirse jamás. Representa también el seguir adelante con firmeza, el aprecio por la juventud, la fidelidad a las aspiraciones originales y, en última instancia, el logro del éxito y la victoria. Esta filosofía integra de forma natural los objetivos educativos de la escuela, sus valores en el desarrollo de los estudiantes y el contexto cultural local: un concepto que ninguna otra escuela puede replicar.

Una buena idea debe contener algo extraordinario dentro del ámbito del sentido común, ofreciendo una perspectiva novedosa y que invite a la reflexión.

Algunas filosofías educativas pueden parecer sencillas y ordinarias, expresando conceptos básicos de educación y revelando cierto «sentido común», pero tras una lectura y reflexión atentas, se descubre que están repletas de ideas ingeniosas e implicaciones filosóficas, y que poseen una amplia capacidad de interpretación. Al mismo tiempo, contienen muchas ideas «poco convencionales» que resultan verdaderamente asombrosas.

Por ejemplo, la escuela primaria Xintianyuan en Wenzhou, provincia de Zhejiang, tiene como concepto central "Estoy aquí". Aunque las palabras son muy simples y parecen no tener misterio ni significado profundo, cuando

uno piensa en Wenzhou, como uno de los lugares con los símbolos regionales más fuertes de China, y en el espíritu de la gente de Wenzhou que empieza desde cero, es autosuficiente, no espera ayuda, se aventura en el mundo y se atreve a ser el primero, y luego piensa en el ejército de especuladores inmobiliarios de Wenzhou, dondequiera que van, los precios de las viviendas se disparan.

Imagina que mostráramos el mensaje "Estoy aquí" en la entrada de la escuela. Cuando profesores y alumnos vieran estas tres palabras cada día al entrar, ¿acaso no se emocionarían profundamente, se llenarían de entusiasmo y se desataría su pasión? ¿No les infundiría un fuerte sentido de pertenencia y un inmenso poder? Ni siquiera los transeúntes sentirían lo mismo al ver estas tres palabras. Una idea tan profunda y extraordinaria se esconde en el ámbito del sentido común. ¿No te parece un concepto maravilloso?

Por ejemplo, la Escuela Primaria N° 3 de Zhongguancun, en el distrito de Haidian, Pekín, tiene como filosofía central "La escuela de todos". Estas cuatro sencillas palabras encierran una profunda reflexión filosófica y un gran poder espiritual. En primer lugar, la "escuela" pertenece a todos los alumnos, a todos los profesores, a todos los padres y a todos los miembros de la comunidad. Aquí, nadie es un mero espectador; todos tienen un sentido de pertenencia, responsabilidad y misión.

En segundo lugar, les brindó a todos los niños de las "tres pequeñas" familias el sabor y los elementos del "hogar", una sensación de pertenencia y comodidad, y la calidez y el confort del "hogar".

Más importante aún, "La Gran Familia y los Tres Pequeños" transmite el siguiente mensaje y visión: cada uno de los "Tres Pequeños" no solo es muy importante en esta familia, sino que también tiene espacio para crecer y desarrollarse. Todos pueden convertirse en miembros de los "Tres Pequeños" con temperamento de Pekín, gusto cosmopolita y porte distinguido, e incluso más, pueden convertirse en miembros de la "Gran Familia" con una visión amplia, magnanimidad y una mentalidad abierta.

Por lo tanto, las ideas deben ser nuevas y flexibles. Las ideas nuevas dan lugar a un mundo completamente nuevo;

las ideas flexibles dan lugar a un mundo completamente nuevo.

Si bien las escuelas pueden tener condiciones y recursos diversos, la búsqueda de una filosofía educativa de excelencia por parte de los directores es atemporal. Un director excelente puede tolerar una financiación insuficiente, pero jamás tolerará filosofías educativas obsoletas o anticuadas.

Innovación en mecanismos, logrando grandes resultados con un mínimo esfuerzo.

Entre las innovaciones del director, la innovación mecanicista es la más crucial, ya que todas las demás se basan en ella. Solo mediante el establecimiento de un mecanismo eficaz en la escuela podremos estimular el potencial de cada individuo, crear un ambiente propicio para la innovación y capacitar a todos para que se conviertan en expertos en innovación.

Liu Chuanzhi, presidente de Lenovo Holdings, dijo en una ocasión: "Sin innovación institucional, toda innovación es simplemente un desperdicio de dinero".

El dicho «Un monje lleva agua, tres monjes no tienen agua para beber» se ha convertido en un proverbio muy conocido. Sin embargo, hoy en día, tres monjes pueden tener agua para beber. La razón es que el abad del Templo A hizo que los tres monjes llevaran agua en una carrera de relevos, cada uno llevando una sección. Nadie se cansó y el agua se llenó rápidamente. El abad del Templo B estableció la regla de que si los tres monjes llevaban agua, quien llevara más recibiría un plato extra para la cena, y quien llevara menos solo recibiría arroz blanco. Así que todos compitieron por llevar agua. Este es un ejemplo de innovación institucional.

Al distribuir gachas de avena entre varias personas, la cantidad puede variar considerablemente. Ya sea que la distribución se realice por turnos, asignando a una persona específica, eligiendo representantes o formando un comité de distribución supervisado, inevitablemente surgirán desigualdades y disputas. Finalmente, se cambió el método a la distribución por turnos, donde la persona encargada de distribuir las gachas solo recibía la última porción. El resultado fue completamente diferente: las gachas en cada tazón se distribuyeron equitativamente y nadie quería

recibir la porción más pequeña al final. Esto demuestra el poder transformador de los mecanismos innovadores.

En el proceso de transformación de la gestión escolar moderna a la gobernanza escolar moderna, he aprendido que muchas escuelas han explorado y establecido un mecanismo de "un nivel de responsabilidad, dos niveles de gestión y tres niveles de vinculación".

Responsabilidad de nivel 1: El director de la escuela tiene la responsabilidad general.

La escuela emplea un sistema de gestión de dos niveles: gestión organizativa de nivel intermedio y gestión de grupos por nivel de grado. Cada nivel de grado cuenta con un grupo, supervisado por cada subdirector y coordinado por un administrador de nivel intermedio. Entre los miembros subordinados se incluyen auxiliares docentes, auxiliares educativos, auxiliares de logística y auxiliares de informática. El coordinador del grupo de grado es responsable de todos los aspectos del trabajo del grupo. La gestión diaria de la educación y la enseñanza, la asignación de personal, la evaluación docente, la financiación de las actividades de enseñanza e investigación, la financiación de las evaluaciones educativas y docentes, y la distribución de diversas asignaciones se delegan a los grupos de grado, implementando un sistema de responsabilidades definidas y autoridad delegada. La estructura organizativa de nivel intermedio de la escuela cumple diligentemente con sus funciones, colaborando con cada grupo de grado para proporcionar comprensión, orientación, coordinación, servicio y evaluación oportunos y eficaces.

El sistema de tres niveles es el siguiente: el primer nivel se centra en el tutor de aula, y los profesores de las distintas asignaturas son responsables ante él; el segundo nivel se centra en el jefe de curso, y cada tutor de aula y sus ayudantes son responsables ante él; y el tercer nivel se centra en el director, y cada jefe de curso, el responsable de cada departamento de nivel intermedio y los subdirectores pertinentes son responsables ante él.

Este innovador mecanismo evita la confusión y la evasión de responsabilidades que conlleva un aumento en los niveles jerárquicos. Elimina las barreras entre el director y el profesorado, reflejando las exigencias de una

gestión más eficiente y ajustándose al principio de una gestión descentralizada. Más importante aún, fomenta el sentido de responsabilidad, identidad y pertenencia de cada docente y miembro del personal del centro, y, en general, moviliza el entusiasmo y la iniciativa de la mayoría del profesorado.

Otras escuelas, como la escuela primaria Panjiajie en el condado de Dayi, Chengdu, han suprimido todas las oficinas y departamentos, sustituyéndolos por diversos centros, entre los que se incluyen un centro de administración escolar, un centro de servicios logísticos, un centro de desarrollo estudiantil, un centro de desarrollo curricular y un centro de desarrollo docente. Mediante esta innovación en la estructura, la escuela ha pasado de un sistema de gestión jerárquico y piramidal a un sistema de gestión horizontal, logrando así la transición de la gestión tradicional a una gobernanza educativa moderna y mejorando notablemente la eficiencia administrativa.

Cuando las actividades escolares no se pueden llevar a cabo con normalidad ni eficacia, y el entusiasmo y la motivación del profesorado y el personal son bajos, el director debe, en primer lugar, preguntarse si existe algún problema con el sistema en algún aspecto. Su máxima prioridad debe ser empezar a mejorar e innovar dicho sistema, en lugar de depender únicamente del poder administrativo o de las relaciones interpersonales para resolver el problema.

La dirección intermedia de una escuela secundaria estaba envejeciendo, carecía de ambición y el personal se conformaba con la idea de la seguridad laboral, limitándose a cumplir con sus obligaciones sin mayor esfuerzo. En respuesta, el nuevo director, tras comprender a fondo la situación, implementó un proceso de selección competitivo para los puestos intermedios. Mediante una amplia difusión, la movilización de todos los niveles, la formulación de un plan y la competencia abierta, la escuela logró conformar un equipo directivo dinámico con una edad promedio de tan solo 35 años. Posteriormente, la escuela implementó un sistema de nombramiento de personal completo, basado en los principios de puestos según las necesidades, selección mutua, competencia equitativa y nombramiento por mérito,

con responsabilidades específicas para cada puesto, y todo el personal fue contratado por contrato.

El establecimiento de estos dos mecanismos ha creado un ambiente positivo donde "el nombramiento se basa en el desempeño, el empleo depende del trabajo duro, la selección se basa en la opinión pública y la evaluación se basa en la eficacia", logrando realmente el principio de que los capaces ascienden, los mediocres se apartan y los incompetentes son despedidos, lo que ha estimulado enormemente el potencial laboral de todos.

Como suelen decir los filósofos: "No se puede entrar dos veces en el mismo río".

El tiempo, el entorno, las condiciones y las personas cambian. Además, siempre existen contramedidas a las políticas. Los mecanismos no pueden permanecer inmutables. Incluso los mejores mecanismos necesitan ser mejorados, perfeccionados e innovados constantemente. La innovación de mecanismos es un proceso continuo.

Cultura de la innovación, el alma del campus.

Las escuelas que continúan desarrollándose y teniendo éxito en medio de una competencia feroz ciertamente tienen sus propias ventajas competitivas únicas, pero algo que todas tienen en común es una rica cultura en el campus.

Se ha comprobado que el peso de una persona disminuye 21 gramos en el momento de la muerte. Algunos sugieren que el alma humana podría pesar 21 gramos. Si esto es científicamente correcto es discutible, pero sin duda, estos cruciales 21 gramos hacen de cada persona un ser único. Entonces, ¿cuáles son los 21 gramos de una organización? Creo que es su cultura.

Como todos sabemos, el aire es invisible, intangible y blando, pero cuando se infla un globo, este se endurece. El aire dentro del globo equivale a lo que llamamos cultura.

¿Qué es la cultura? El famoso escritor Liang Xiaosheng también tiene una definición acertada de cultura. Dijo que la cultura es "un cultivo arraigado en el corazón; una autoconciencia que no necesita ser recordada; una libertad basada en la moderación; y una bondad que considera a los demás".

Al hablar de la importancia de la cultura, algunos afirman que es terrible carecer de ella. Otros sostienen que un país o nación sin ejército se derrumbará en una batalla, pero sin cultura, se derrumbará sin luchar.

Algunas personas han comparado la cultura con los sistemas. Los sistemas son rígidos y suelen especificar lo que no se puede hacer, mientras que la cultura es flexible y suele abogar por lo que sí se debe hacer. Los sistemas solo funcionan cuando hay supervisión, actuando como regulación externa, mientras que la cultura funciona sin supervisión, actuando como autorregulación. Los sistemas son el "principio rector", que posee poder coercitivo y enfatiza la ejecución, es decir, "tengo que hacerlo",

mientras que la cultura es el "alma", que carece de poder coercitivo y enfatiza la influencia, es decir, "quiero hacerlo".

Para una empresa, su mayor activo y ventaja competitiva reside en su cultura corporativa. Por ejemplo, muchos graban a los trabajadores de Toyota en su jornada laboral e intentan imitarlos, pero es inútil. En Toyota, cada persona, desde el director general hasta el empleado más común, se desafía constantemente, experimenta, innova y mejora, gracias a una cultura corporativa arraigada y de larga trayectoria.

Las escuelas son lugares para el desarrollo personal, por lo que la cultura del campus es aún más importante.

Creo que lo que determina la calidad y la influencia de un campus no son sus altos edificios ni sus normas rígidas, y lo que tiene el impacto más duradero y profundo en los estudiantes no son los conocimientos ni las calificaciones, sino la cultura del campus.

Creo que un campus no necesita necesariamente edificios altos, amplios campos deportivos o instalaciones docentes de última generación, pero sí debe tener una cultura universitaria rica y dinámica.

Creo que cualquier escuela, incluso una pequeña y discreta, irradiará una vitalidad vibrante una vez que tenga su propia identidad cultural y símbolos distintivos. Cualquier elemento aparentemente insignificante en una escuela, una vez impregnado de significado cultural, trascenderá con creces su propia esencia, transmitiendo en última instancia a docentes y alumnos un espíritu de amor universal, una exigencia moral de estricta autodisciplina y un elegante código de conducta.

Estoy aún más convencido de que, en la gestión escolar, los incentivos materiales no son la panacea, y las restricciones institucionales solo pueden controlar a las personas, pero no sus corazones. Solo la orientación cultural y la innovación pueden influir sutilmente en los corazones y las mentes de las personas, ayudar a docentes y estudiantes a alcanzar la autorrealización y crear una vida educativa plena. ¡Esta es la clave de la gestión!

Por este motivo, todos los directores destacados otorgan gran importancia a la innovación de la cultura del campus.

Un aspecto clave es la innovación de la cultura del entorno físico del campus. La cultura del entorno físico del campus es el soporte material de la cultura del campus y el fundamento sobre el cual esta se genera y desarrolla.

Todos los paisajes, edificios e instalaciones de la escuela pueden diseñarse y modificarse, y se les pueden añadir elementos culturales para dotarlos de significado y valor cultural.

Por ejemplo, las residencias estudiantiles pueden diseñarse en torno a los temas de "limpieza, tranquilidad y progreso", creando una cultura elegante en la residencia. Incluso los nombres de las residencias, como "Aldea Sencilla", "Residencia Elegante", "Pabellón Lingyun", "Salón Sansheng" y "Mansión Juxian", reflejan consideraciones culturales.

Los rincones de los pasillos y las escaleras suelen estar sucios, desordenados y descuidados. Pero una vez decorados con gusto, se convierten inmediatamente en espacios bellos y acogedores.

Incluso los baños pueden transformarse en lugares relajantes si se cultiva una cultura del baño, haciéndolos cálidos, cómodos y llenos de encanto.

Es solo un árbol. Cuando le colgamos carteles como "De palma a palma", "Cubierta elegante", "Lodo digestivo rojo" y "Buena lectura bajo un gran árbol", su significado cultural se resalta de inmediato.

Cada espacio verde del campus puede impregnarse de conciencia humanista, ecológica y ambiental a través de la creatividad cultural, exhibiendo características visuales dinámicas, vibrantes y cálidas que reflejen el espíritu humanista moderno y la atmósfera del campus.

Por otro lado, está la innovación del entorno espiritual y cultural del campus. El contenido que conforma dicho entorno es diverso e incluye la construcción de una cultura institucional centrada en las personas, que permita a todos los docentes y estudiantes trabajar, estudiar y vivir en un entorno estandarizado, ordenado y humano; el cultivo del profesionalismo del profesorado y el personal, y el fomento del espíritu de equipo entre ellos para contribuir a la escuela, guiados por la filosofía educativa y los objetivos de

desarrollo de la misma; el énfasis en la construcción de un entorno humanista, la creación de plataformas democráticas, el fomento de la calidez del profesorado y la formación de un ambiente rico y acogedor, riguroso y eficiente, pragmático y progresista; y el enriquecimiento de las formas y el contenido de la cultura del campus, así como la revitalización integral de la vida cultural del campus mediante las actividades de los clubes estudiantiles y la realización de diversas actividades beneficiosas.

La innovación en la cultura del campus debe prestar atención a los siguientes aspectos:

La innovación en la cultura del campus debe surgir de las necesidades de desarrollo de la escuela. Solo cuando todo el profesorado y el personal, incluido el director, comprendan estas necesidades, el desarrollo cultural podrá alcanzar un consenso, convertirse en una visión compartida y traducirse en acciones unificadas.

La innovación en la cultura universitaria debe adaptarse a las circunstancias específicas de cada institución. No puede copiarse a ciegas, aplicarse mecánicamente ni tomarse prestada arbitrariamente. En cambio, debe personalizarse según la situación real de la institución, sus características propias, sus orígenes históricos y sus tendencias de desarrollo, centrándose en la expresión individual para conformar una cultura universitaria con rasgos distintivos.

La innovación en la cultura universitaria exige situar a docentes y estudiantes en el centro. Por un lado, la cultura universitaria no debe reflejar únicamente la voluntad personal del director, sino también los deseos de docentes y estudiantes. Por otro lado, debe involucrar a todos los docentes y estudiantes en el proceso de construcción de la cultura universitaria, permitiéndoles sumergirse en ella, desarrollar sus habilidades y forjar relaciones positivas. Más importante aún, la cultura debe ser tangible y dinámica, en lugar de una cultura superficial, comercial o incluso meramente artesanal.

La innovación en la cultura universitaria requiere abordar ciertas relaciones dialécticas. Estas incluyen la relación entre la individualidad y la comunidad de la cultura universitaria, la relación entre su forma externa y su

esencia espiritual, la relación entre sus elementos culturales existentes y sus características humanísticas, la relación entre su herencia del pasado y su exploración e innovación, y la relación entre sus temas principales y su rica diversidad.

Como dijo Churchill: «Nosotros damos forma a los edificios, y luego los edificios nos dan forma a nosotros». Damos forma cuidadosamente a la cultura de nuestro campus y, a su vez, la cultura del campus nos dará forma a nosotros y a cada profesor y estudiante del campus.

Pensamiento innovador, rompiendo con los patrones establecidos.

Las acciones humanas se rigen por el pensamiento, y el pensamiento humano puede volverse rígido con facilidad. El chiste de "la carreta de bueyes que baja la montaña" probablemente les resulte familiar a todos.

Padre e hijo bajaban la montaña en una carreta tirada por bueyes para vender leña. Como el camino de montaña era accidentado y tenía muchas curvas, se repartieron el trabajo: el padre conducía la carreta mientras el hijo vigilaba el camino. Cada vez que doblaban una esquina, el hijo les recordaba: "¡Papá, estamos girando!".

Un día, el padre estaba enfermo y no bajó de la montaña. El hijo condujo el buey solo. Al llegar a una curva, el buey se negó a girar. El hijo lo intentó todo: lo azotó, se bajó del coche para empujarlo y usó hierba para atraerlo, pero el buey seguía sin moverse.

Finalmente, el hijo gritó: "¡Papá, date la vuelta!". La vaca respondió y se movió.

Los reflejos condicionados influyen en las actividades del ganado, mientras que la mentalidad humana influye en el trabajo y la vida de las personas, así como en su comprensión y percepción del mundo.

Debido a que las personas tienden a utilizar ciertos patrones de pensamiento fijos para analizar y resolver problemas, son propensas a caer en trampas mentales, desarrollar inercia y actitud defensiva, y cultivar hábitos rígidos, inflexibles, mecánicos y monótonos. Esto se convierte en un freno a la innovación y restringe seriamente el desarrollo de la creatividad.

Un profesor universitario relató a sus alumnos el siguiente incidente: Un hombre sordomudo fue a una ferretería a comprar clavos. Primero hizo un gesto de

sujetar con dos dedos de la mano izquierda, y luego un gesto de martillar con la derecha. El vendedor, pensando que quería un martillo, le dio uno. El hombre sordomudo negó con la cabeza y señaló los dos dedos que sostenía. El vendedor lo entendió, le entregó los clavos y el hombre sordomudo se marchó satisfecho.

Entonces llegó otro joven, y el profesor preguntó: "Todos, piensen en esto, ¿cómo puede una persona ciega comprar un par de tijeras de la manera más sencilla?"

Un alumno se levantó de inmediato y respondió: "Solo hay que extender dos dedos y formar una especie de tijera para cortar". Toda la clase aplaudió la respuesta.

El profesor continuó: «Cuando una persona ciega hace un gesto con los dedos como si cortara algo, no puede verlo. De hecho, solo necesita decir algo». Entonces, todos lo entendieron de repente.

Las mentalidades fijas son trampas que limitan a los innovadores y ataduras que restringen el desarrollo. Al reflexionar sobre los problemas, una vez que te liberas de las limitaciones del pensamiento convencional, abres tu mente y encuentras nuevas maneras de abordarlos y resolverlos desde una perspectiva diferente, a menudo descubrirás avances inesperados, lograrás resultados sorprendentes y accederás a un nuevo horizonte.

Dos vendedores de una fábrica de calzado llegaron a una nación insular de África para promocionar los zapatos de cuero de su empresa. Se encontraron con la misma situación: la gente de allí no usaba zapatos.

El vendedor de la Fábrica A envió un mensaje a la fábrica ese mismo día: "Aquí la gente no usa zapatos, aquí no hay mercado para zapatos", y luego se marchó.

Ese mismo día, el vendedor de la Fábrica B envió un mensaje a la gerencia: «Aquí la gente aún no usa zapatos; hay un mercado enorme para el calzado». Acto seguido, les obsequió al rey y a su séquito unos zapatos exquisitos para que se los probaran. Bajo su influencia, la gente comenzó a usar zapatos, y la Fábrica B abrió una fábrica y una tienda allí, dominando rápidamente todo el mercado del calzado.

¡Ese es el poder del pensamiento innovador!

En la gestión y el desarrollo escolar, los directores de primera línea suelen destacar por su pensamiento experiencial, su rápida intuición y su tendencia a basarse en el pensamiento convencional. Esta forma de pensar les brinda la ventaja de ser serios, realistas y prudentes en su trabajo. Sin embargo, influenciados por su mentalidad fija y su pensamiento tradicional, tienden a aferrarse a normas y reglamentos obsoletos, recurriendo a menudo a rutinas y trucos anticuados para lidiar con la constante aparición de nuevos problemas y la evolución constante de la nueva era. Como resultado, se ven fácilmente obstaculizados y frustrados en su trabajo, e incluso pueden ser incapaces de progresar.

Algunos directores de escuela se quejan y culpan a todo: malas condiciones escolares, falta de financiación, baja calidad del profesorado, bajo rendimiento del alumnado y un ambiente social terrible. ¿Es esto realmente así? Creo que puede haber razones objetivas, pero, sobre todo, es nuestra forma de pensar.

De hecho, ya sea pensamiento experiencial, pensamiento consciente o pensamiento convencional, todos se mantienen en el nivel del pensamiento fijo. Cuando nos encontramos con el pensamiento basado en puntos, el pensamiento fragmentado, el pensamiento de oposición binaria o incluso el pensamiento dicotómico en el trabajo, estas formas de pensar a menudo nos atrapan en rutinas mentales y nos conducen a trampas del pensamiento.

A menudo hablamos de pensamiento innovador, que significa romper las limitaciones del pensamiento existente, fortalecer el pensamiento asociativo y ser hábil en el uso del pensamiento holístico y reforzador, así como el pensamiento crítico y sistémico. En el pasado, los directores generalmente motivaban a los maestros dándoles dinero y beneficios. Con las reformas entrando en una nueva normalidad, las excepciones y los casos especiales del pasado ya no existen, lo que lleva a muchos directores a sentirse impotentes y creer que sus escuelas colapsarán. ¿Es esto realmente así? Veamos cómo el director Li Xigui innovó su pensamiento. En la década de 1990, Li Xigui era el director de la Escuela Secundaria Gaomi No. 4. La escuela tenía escasez de fondos y no tenía dinero para incentivar a los maestros. ¿Qué hizo?

Así que ideó un enfoque innovador, utilizando métodos de bajo o ningún costo para que los profesores se sintieran importantes. Había un profesor de química en la escuela que era excelente al principio. Sin embargo, debido a su menor nivel educativo, le costó adaptarse a las nuevas circunstancias y fue reasignado como técnico de laboratorio de química. Este profesor se sintió marginado, creyendo que había perdido su estatus y que los demás ya no lo respetaban. Gradualmente, se volvió irritable y grosero.

En el Día del Maestro, el director Li Xigui le pidió a un amigo calígrafo que le escribiera una pancarta que dijera "Veterano de Tres Dinastías".

Inesperadamente, el maestro llegó a apreciar mucho la pancarta. La colgaba en su oficina, la enrollaba y la colgaba en casa durante las vacaciones, y luego la volvía a enrollar para llevarla a la escuela al comienzo del curso. Poco a poco, la pancarta ayudó a la gente a comprender su pasado, y lo respetaron cada vez más. Él también empezó a adaptarse.

Otros profesores que habían contribuido de forma destacada a la escuela también carecían de incentivos económicos. ¿Cómo podían, entonces, hacerles sentir importantes? El director Li Xigui también le pidió a su amigo calígrafo que escribiera inscripciones. Solo en 1994, escribió "Miembros Meritorios de la Cuarta Escuela Secundaria" para más de una docena de profesores. Todos los profesores colgaron las inscripciones entregadas por el director Li en el lugar más visible de sus casas.

Como pueden ver, al enfrentarse a desafíos de gestión e incluso a la confusión, el cambio de mentalidad del director produjo resultados inesperados.

Los llamamientos para reducir la carga académica de los alumnos de primaria y secundaria han sido constantes y cada vez más fuertes. Algunos directores, con una visión fragmentada y simplista, creen que para reducir la carga, basta con no asignarles deberes, liberándolos así de toda responsabilidad.

No existe el almuerzo gratis; aprender sin dificultades simplemente no existe en este mundo. La felicidad se alcanza con esfuerzo, y la vida inevitablemente conlleva

dificultades. Es perfectamente normal que los niños tengan que afrontar una carga académica razonable en su camino hacia la adultez.

Nuestro objetivo de reducir la carga de aprendizaje en los niños no es eliminar por completo las dificultades de aprendizaje, ni adoptar un enfoque único para todos que reduzca su carga académica habitual. Más bien, se trata de asegurar que el aprendizaje infantil no se limite a repetir pruebas, explicaciones y prácticas, ni a la mera memorización mecánica. En cambio, buscamos estimular la motivación intrínseca de los niños, despertar su potencial latente y activar su entusiasmo e interés por aprender, para que disfruten del aprendizaje, se conviertan en protagonistas de su propio proceso y transformen verdaderamente el "tengo que aprender" en "quiero aprender".

Además, la clave de la educación reside en los docentes. La carga de trabajo de los estudiantes está determinada en gran medida por ellos. Para reducir la carga de los estudiantes, primero debemos centrarnos en la de los docentes y reducirla eficazmente.

Si los directores superan una visión simplista, basada en puntos y maniquea, y adoptan un pensamiento sistémico, holístico e integral, lograrán una comprensión correcta de la carga docente, distinguirán con precisión entre cargas razonables y excesivas, y comprenderán la clave para reducirla. Al reducir la carga docente, pueden disminuir fundamentalmente la carga de los estudiantes. Esta reducción será específica y eficaz, abordando los problemas más críticos.

En la gestión de un director, el profesorado y el personal administrativo recibirán frecuentes solicitudes e informes que le obligarán a tomar decisiones finales. En tales casos, el director puede adoptar un enfoque innovador, evitando la toma de decisiones directa y guiando el proceso de forma natural, ofreciendo indicaciones y orientación adecuadas, como: "¿Cómo llegó a esta conclusión?", "¿Qué soluciones propone?", "¿Dónde prevé las dificultades?". De esta manera, se permite que el profesorado y el personal administrativo tomen sus propias decisiones, evitando sobrecargarlos y centrándose en sus propias

responsabilidades. Esto le permite trabajar de forma más eficiente, concentrándose en las tareas clave y sus propias obligaciones, a la vez que reduce la dependencia del profesorado y el personal administrativo, fomenta su sentido de la responsabilidad y moviliza plenamente su entusiasmo e iniciativa.

Cuando los directivos se topan con obstáculos y confusión en la gestión, pueden optar por innovar su enfoque, superar mentalidades rígidas y esforzarse por mejorar la calidad de su pensamiento. Quizás esto les lleve a un gran avance y a un futuro más prometedor.

Convierta al equipo en un equipo innovador.

Para un director de escuela, tener únicamente conciencia, espíritu y capacidad de innovación no es suficiente. Si bien el rol del director es crucial para el desarrollo de la escuela, los esfuerzos individuales no bastan; la fortaleza del equipo, incluyendo la participación y el esfuerzo del profesorado, también es esencial. En particular, la presencia o ausencia de conciencia, espíritu y capacidad de innovación entre el profesorado es de suma importancia.

Implementar una educación de calidad no se trata solo de impartir conocimientos teóricos a los estudiantes, sino de cultivar y desarrollar su inteligencia y habilidades, y ayudarlos a desarrollar una personalidad sólida y cualidades psicológicas. Los docentes deben innovar sus conceptos pedagógicos, métodos, técnicas de gestión del aula, enfoques de observación y evaluación de clases, plataformas de investigación educativa y orientación sobre estrategias de aprendizaje para los estudiantes.

¿Hasta qué punto han sido innovadores los profesores?

Existe un chiste muy conocido sobre una escuela internacional donde un profesor les planteó a estudiantes de diferentes países la siguiente pregunta: "¿Ante la escasez de alimentos en otros países, quién puede proponer una solución innovadora?". Los estudiantes quedaron perplejos. Los estudiantes africanos, debido al hambre, no sabían qué significaba "comida"; los estudiantes europeos, debido a su riqueza, no sabían qué significaba "escasez"; los estudiantes estadounidenses, debido a su ego, no sabían qué significaba "otros países"; y los estudiantes chinos, carentes de espíritu y capacidad innovadores, ni siquiera sabían qué significaba "innovación".

Parece que tiene muchos momentos divertidos, pero la risa está teñida de amargura, lo que nos lleva a reflexionar

sobre una pregunta que invita a la reflexión: ¿Dónde ha quedado el espíritu innovador de los niños chinos?

¿Por qué China no logra cultivar talentos innovadores? La pregunta del siglo de Qian Xuesen sigue vigente hoy en día.

Es un hecho innegable que nuestro sistema educativo reprime la individualidad de los niños, sofoca su imaginación y destruye sus cualidades innovadoras.

El propósito fundamental de la educación es permitir que la personalidad de cada niño se desarrolle libremente y que explore plenamente su potencial. La base más esencial de la educación debe ser llevar a cabo un diseño didáctico creativo y actividades en el aula en un ambiente académico libre, y promover de forma creativa el aprendizaje y el amor por aprender de los estudiantes, respetando su naturaleza y fomentando su iniciativa.

En su libro *Una visión global para el desarrollo del contenido educativo desde ahora hasta el año 2000*, Lasek y Yadinu describen la relación docente-alumno en las escuelas del futuro: A medida que los estudiantes participan activamente en el proceso de autoaprendizaje, se valora la creatividad de cada uno, y será difícil mantener relaciones docente-alumno directivas y autoritarias. La autoridad del docente ya no se basará en la pasividad e ignorancia del estudiante, sino en su capacidad para promover su pleno desarrollo mediante la participación activa. Un docente innovador debería poder ayudar a los estudiantes a progresar rápidamente en el camino del autoaprendizaje, enseñándoles a manejar grandes cantidades de información; debería actuar más como guía y asesor que como una simple herramienta para transmitir conocimientos mecánicamente.

Sin embargo, al analizar nuestras actividades educativas y docentes en su conjunto, observamos que nos hemos centrado en la memorización intensiva, obligando a los estudiantes a aprender mecánicamente y sometiéndolos a exámenes repetitivos. De hecho, toda nuestra educación se basa en respuestas estándar, sin dejar espacio para la imaginación.

Una mariposa entró volando al aula. La maestra preguntó: «Clase, ¿qué ven?». Un alumno respondió: «Vemos la primavera». ¡Qué respuesta tan poética! Pero la maestra la marcó como incorrecta porque su respuesta estándar era «mariposa».

La maestra preguntó de qué color era el arroyo que pasaba junto al pueblo. Un alumno de primaria respondió: «Colorido». A los ojos del niño, la naturaleza era vibrante; bajo el cielo azul y las nubes blancas, con el telón de fondo de las verdes montañas, los árboles y las flores, el arroyo era lleno de color. Sin embargo, esta hermosa imaginación, rebosante de experiencias vitales e inspiración, fue calificada erróneamente por la maestra porque no coincidía con la respuesta estándar: «incoloro».

En un examen de segundo grado, la pregunta decía: "Un lápiz cuesta 8 ( )", y se pedía la unidad monetaria correspondiente en RMB. Un niño escribió "yuan", respuesta que la maestra rechazó, ya que la respuesta estándar era "jiao". Posteriormente, el niño le contó a la maestra que su madre le había comprado recientemente un lápiz que costaba 10 yuanes, y que la maestra lo había reprendido severamente.

Algunos profesores preguntan: "¿Qué aspecto tiene la luna creciente?". La respuesta habitual es: "Parece un barquito". Algunos alumnos responden: "Parece un plátano" o "Parece una hoz", y entonces el profesor se burla de ellos, diciéndoles: "Lo único que sabéis es comer y jugar".

Construir una sociedad innovadora requiere un gran número de talentos innovadores. La base para cultivar estos talentos reside en la educación, y la responsabilidad recae en los docentes. Solo cuando los docentes poseen cualidades innovadoras pueden cultivar en los estudiantes habilidades innovadoras.

La Cuarta Sesión Plenaria del XIX Comité Central del Partido Comunista de China señaló claramente: Debemos aprovechar al máximo las ventajas de la educación en línea y la inteligencia artificial, innovar los métodos de enseñanza y aprendizaje, acelerar el desarrollo de un sistema educativo accesible para todos, adecuado para todos, más abierto y flexible, y construir una sociedad del aprendizaje.

Para "innovar en los métodos de enseñanza y aprendizaje", las cualidades innovadoras de los docentes también son indispensables.

La mentalidad innovadora es un aspecto fundamental de las cualidades innovadoras. Para adaptarse a las exigencias de la época, los docentes no solo deben poseer amplios conocimientos y sólidas capacidades de investigación educativa, sino también espíritu emprendedor, capacidad de adaptación, no ataduras a la tradición ni complacencia con el statu quo. Deben convertirse en docentes innovadores, con mentalidad, habilidades y espíritu innovadores.

Sin embargo, no se puede ignorar la falta de conciencia, capacidad y espíritu innovador entre los docentes. Esto plantea a los directores un desafío importante: cómo potenciar la conciencia, la capacidad y el espíritu innovador de los docentes, y cómo cultivar cuidadosamente el potencial innovador del equipo.

Observa por un momento el proceso de incubación de una gallina. Una gallina tarda al menos 28 días en incubar un solo polluelo. Durante todo este proceso, la gallina se entrega por completo, demostrando paciencia, cuidado meticuloso y ternura. Ante una gran pila de huevos redondos, extiende sus alas lo más que puede para que todos alcancen una temperatura corporal adecuada. Si alguno se le escapa, lo recoge cuidadosamente con su pico. Además, mueve los huevos con regularidad para asegurar que todos tengan la misma temperatura.

Si consideramos la innovación de cada docente en una escuela como un "huevo", entonces, para potenciar la conciencia de los docentes sobre la innovación y desarrollar su espíritu y habilidades innovadoras, el director debe tener la paciencia y el cuidado de una gallina clueca, alimentando constantemente la conciencia innovadora de los docentes y centrándose en cultivar su espíritu y habilidades innovadoras.

El libro "Aprendizaje libre" afirma que la insatisfacción de los estudiantes con las escuelas se debe a que "los profesores nos tratan como personas sin alma, sin dignidad y sin criterio; nuestras opiniones no se valoran y parecen carecer de valor, como si no existiéramos".

De igual modo, la insatisfacción de muchos docentes con las escuelas suele deberse a la percepción que tienen los directores de ellos como "sin alma, indignos e irreflexivos", que exigen obediencia ciega, cumplimiento estricto de las normas y reglamentos, e incapacidad para salirse de los límites establecidos. Con el tiempo, los docentes se convierten en meras máquinas de enseñar, desprovistas de cualquier capacidad de innovación o creatividad.

Para crear un cuerpo docente innovador, los directores deben dejar de lado su autoridad, respetar a los profesores, entablar un diálogo igualitario con ellos y animarlos a cultivar sus habilidades profesionales, a tener una mentalidad abierta y progresista, y a innovar y reformar con audacia su enseñanza.

Los directores deben saber que una escuela verdaderamente buena no es aquella con una disciplina estricta y una seguridad rigurosa, sino aquella que brinda a los maestros mucha libertad y espacio para la imaginación, crea una atmósfera tolerante y humanista, y proporciona mucha inspiración y orientación en términos de pensamiento, sabiduría, innovación y creatividad.

Cada docente de la escuela posee habilidades innovadoras, y todo el equipo no solo rebosará vitalidad, energía ilimitada e invencibilidad, sino que también formará generaciones de estudiantes creativos. Esto no solo es motivo de orgullo para el director y la escuela, sino también un pilar fundamental para la nación y su gente.

Por lo tanto, como director innovador, lo que más anhelas es tener el equipo más innovador. Tu responsabilidad y misión más importantes es esforzarte al máximo para cultivar la innovación del equipo y convertir a cada miembro en un experto en innovación.

Dar alas a la innovación con características distintivas

Cuando los invitados vienen de visita, el anfitrión siempre pondrá en práctica sus mejores habilidades para cocinar uno o dos platos estrella, permitiendo que los invitados disfruten de la comida y sientan la hospitalidad del anfitrión, dejando una profunda impresión.

Como director de escuela, no basta con cumplir con lo mínimo. Si se dedica el mismo esfuerzo a todas las tareas y solo se abordan superficialmente, la escuela se volverá monótona y todos parecerán iguales. Estas escuelas, al carecer de diferenciación, no pueden cultivar talentos innovadores ni brindar una educación de alta calidad, influyente y dinámica.

Algunos directores visionarios comprenden que la vitalidad de una escuela y el atractivo de su educación dependen de sus características únicas. Se dedican a desarrollar los rasgos distintivos de sus escuelas, transformándolos en un modelo para el desarrollo sostenible del centro.

¿Qué se entiende por "rasgos distintivos"? En pocas palabras, "rasgos distintivos" significa "lo que otros no tienen, nosotros lo tenemos; lo que otros tienen, nosotros lo hacemos mejor; lo que otros hacen bien, nosotros lo hacemos con mayor refinamiento; lo que otros hacen con refinamiento, nosotros lo hacemos de forma única". Si lo definimos con mayor precisión, los rasgos distintivos de una escuela son la acumulación de su personalidad cultural única, es decir, las excelentes y singulares cualidades culturales de la escuela, formadas a través de esfuerzos a largo plazo basados en las características propias de la institución.

En noviembre de 2007, el reconocido educador Tao Xiping publicó un artículo titulado "Diferente pero bueno", en el que defendía que las escuelas primarias y secundarias debían desarrollar sus propias características distintivas.

"Diferente pero bueno" es la mejor interpretación de "singularidad".

Las características únicas de una escuela se reflejan en todos los aspectos; cada área del trabajo escolar puede hacerse distintiva. Por ejemplo:

Esto se refleja en los rasgos distintivos de los edificios escolares. Los edificios escolares son la base material de la existencia de una escuela; atraen la atención y forman una "primera impresión". Estos rasgos distintivos no residen en una apariencia lujosa, sino en reflejar las características culturales de la región y estar en consonancia con el desarrollo histórico de la escuela.

Estas características encarnan el espíritu y las exigencias de la época. La construcción del "Campus Seguro", el "Campus Armonioso" y el "Campus de Fútbol", la creación del "Campus con Aroma a Libros" y el "Campus Ecológico", y la edificación del "Campus Digital", el "Campus Civilizado" y el "Campus Humanístico": cada tema refleja el espíritu y las exigencias de la época.

Esto se refleja en las características únicas del modelo educativo. En áreas como la educación moral, la educación intelectual, la educación física, la educación estética, la educación laboral y técnica, la educación artística y la educación científica y tecnológica, las escuelas, en función de sus circunstancias y prioridades reales, exploran, profundizan y desarrollan selectivamente ciertos aspectos, conformando así sus propias características únicas.

Esto se refleja en las características únicas del modelo de enseñanza. En comparación con el "modelo educativo", se centra en la labor docente, explora activamente el campo de la enseñanza y configura los rasgos distintivos de la escuela en términos de logros pedagógicos.

Esto se refleja en las características del modelo de gestión. Se refiere a las medidas eficaces y las experiencias únicas acumuladas por la escuela en tres niveles: filosofía de gestión, sistema de gestión y comportamiento de gestión específico.

Estas características se reflejan en las costumbres y tradiciones escolares. Las costumbres y tradiciones escolares son la memoria cultural arraigada en el alma de

una escuela, una percepción visual y un reconocimiento de sus rasgos únicos, y un aspecto importante de cómo una escuela forja su propia identidad distintiva.

Refleja el carácter cultural de la escuela. Esta característica es lo que solemos llamar cultura del campus.

Las escuelas deben tener características distintivas, pero estas no deben ser el único objetivo de su desarrollo, ni deben buscar la singularidad por sí misma. Las características distintivas de una escuela deben centrarse en el desarrollo humano, al servicio del desarrollo de cada estudiante y cada docente.

Las características únicas de una escuela requieren innovación constante. Estas características se reflejan principalmente en su singularidad, su espíritu innovador y su expresiva individualidad. Por lo tanto, los directores deben poseer un espíritu y una conciencia innovadores, así como la capacidad y el potencial para la innovación. Con estas cualidades, los directores explorarán plenamente y desarrollarán ingeniosamente sus fortalezas, desplegando toda su sabiduría y dedicación, aunando el conocimiento colectivo y sin escatimar esfuerzos, dando vida así a una escuela singular y potenciando su enfoque educativo único. Si un director carece de esta cualidad de innovación, será difícil promover el desarrollo de una escuela singular.

Es fundamental definir adecuadamente las características distintivas de una escuela. La búsqueda de estas características no puede desvincularse de la realidad. Cada escuela tiene su propia situación, sus propias debilidades y deficiencias, así como sus propias fortalezas y ventajas. Si una escuela intenta crear características distintivas centrándose en sus debilidades y exagerando sus deficiencias sin una selección cuidadosa, una vez que haya invertido recursos humanos, materiales, financieros y energéticos, descubrirá que las debilidades nunca se han transformado en ventajas y que las características distintivas nunca han sido efectivas. En ese momento, será demasiado tarde y el desarrollo de la escuela se verá inevitablemente afectado.

Por lo tanto, las características únicas de una escuela deben basarse en sus propias fortalezas, en hacer lo que mejor sabe hacer, en maximizar sus ventajas, en crear

rasgos distintivos y en convertir la marca de la escuela en un referente de su categoría.

Las características únicas de una escuela deben enriquecerse con contenido sustancial. Su singularidad no reside en su forma, sino en su contenido. Si las características de una escuela se quedan en la mera superficialidad, se convierten en una decoración, una fachada y un desperdicio de recursos. Esta supuesta «singularidad» no solo no educa, sino que además genera el desprecio público.

Cuando las características distintivas de una escuela se centran en su valor intrínseco, adquieren mayor vitalidad e influencia, mejorando su calidad general y maximizando los efectos educativos, de servicio, motivacionales y ejemplares de su singular enseñanza. Un director, al hablar sobre las características de la escuela, afirmó: «Las características distintivas que buscamos son aquellas que se caracterizan por una continua capacidad de innovación y desarrollo, una calidad y eficiencia de primer nivel, y una personalidad y marca auténticas».

Es fundamental preservar las características únicas de una escuela. La educación es un proceso a largo plazo con resultados graduales, y la formación de dichas características requiere comprensión, profundización, enriquecimiento y acumulación constantes. Por lo tanto, exige la dedicación y perseverancia propias de quienes dedican diez años a perfeccionar sus habilidades.

Además de tener un espíritu innovador, lo que es aún más importante es que el director tenga una confianza inquebrantable, perseverancia y el espíritu tenaz de "aferrarse a las verdes colinas", "mantenerse firme sin importar los vientos que vengan de todas direcciones", "adelgazar por ella" y "nunca arrepentirse, incluso cuando su ropa le quede más holgada".

Si se abandona este espíritu y la gente se vuelve voluble, fácilmente influenciable y actúa por capricho, cambiando de opinión a diario, será difícil para una escuela desarrollar un carácter duradero e influyente.

La innovación surge de los problemas.

Los directores de escuela suelen enfrentarse a diversos problemas, tanto grandes como pequeños, en la gestión escolar debido a cambios sociales, circunstancias imprevistas y sucesos inesperados en su trabajo. Ante estos problemas, ¿deberían rendirse y evitarlos, o afrontarlos activamente?

Un director innovador no trata los problemas simplemente como problemas, ni los elude. Comprende que la existencia de problemas indica la ausencia de soluciones maduras, y que estos problemas son precisamente grandes oportunidades para la innovación.

Comprenden que cuanto mayor sea el problema, mayor será el potencial de innovación; un problema puede transformarse en una oportunidad para innovar, y darle la vuelta a un problema puede conducir al éxito.

También comprenden que, sin innovación en el pensamiento y la acción, los problemas seguirán siendo problemas, los problemas antiguos darán lugar a otros nuevos y los problemas pequeños se convertirán en problemas grandes. El desarrollo de la escuela bien podría estancarse ante diversos problemas.

Creen firmemente que solo innovando en los métodos de resolución de problemas se pueden encontrar siempre más soluciones que problemas, poniendo fin a todas las afirmaciones de "imposible" o "imposible", resolviendo todas las dificultades y problemas, logrando avances sustanciales en todo tipo de trabajo y haciendo posibles todo tipo de milagros.

Vender peines a la gente común no es difícil, pero vendérselos a los monjes sí lo es. Precisamente por este problema, los vendedores de peines innovan.

Todos estaban acostumbrados a que los soldados no tiraran de caballos, pero el nuevo comandante del

regimiento de artillería descubrió un problema: antiguamente, los cañones se arrastraban con carros tirados por caballos, y al disparar, un soldado tiraba de las riendas para reajustar el cañón. Pero ahora que los cañones han entrado en la era de la mecanización y la automatización, un soldado sigue de pie bajo el cañón. ¿Qué papel desempeña este soldado? ¿Es siquiera necesario que esté allí? Solo cuando surgen problemas se pueden revisar las normas.

Un barco que transportaba azúcar y harina se topó con una fuerte tormenta durante la travesía, convirtiendo todo el azúcar y la harina en jarabe y pasta. Ante el problema de que el azúcar y la harina se desperdiciaran, el armador innovó, creando nuevos tipos de galletas más fáciles de almacenar, transportar y llevar.

La enseñanza tradicional en el aula, con su enfoque expositivo, genera una situación en la que cuanto más hablan los profesores, más confundidos y aburridos se sienten los alumnos; cuanto más proactivos son los profesores, más pasivos se vuelven los alumnos; cuanto más se esfuerzan los profesores, más sufren los alumnos; y cuanto más diligentes son los profesores, menos eficiente se vuelve el aula. Estos problemas exigen una reforma e innovación en el aula, donde los profesores hablen menos o nada, centrándose en los puntos clave, abordando la información esencial y aclarando las dudas, fomentando así que los alumnos participen en un aprendizaje independiente, colaborativo y basado en la indagación.

Con el creciente número de trabajadores migrantes en las escuelas primarias y secundarias rurales, los niños que se quedan atrás se han convertido en un grupo numeroso. Debido a la falta de participación de los padres en la gestión escolar y al debilitamiento de la educación familiar, estos niños suelen mostrar personalidades retraídas, problemas de salud mental importantes, conductas sociales desviadas y frecuentes incidentes disciplinarios y actividades ilegales. Por lo tanto, la educación de los niños que se quedan atrás se ha convertido en un nuevo reto educativo.

En respuesta a este problema, algunas escuelas han innovado con diversos métodos, como la designación de tutores para los alumnos que se quedan al cuidado de sus padres, el establecimiento de internados para gestionar el

alojamiento de estos alumnos, la formación de familias simuladas y la apertura de "líneas telefónicas familiares" para fomentar relaciones interactivas entre padres e hijos mediante la comunicación y las videollamadas con los padres, así como la participación en actividades temáticas de clase.

En la estructura organizativa actual de las escuelas, una estructura puramente administrativa ya no satisface las necesidades de la gobernanza escolar moderna. Para abordar este problema, algunas escuelas han adoptado reformas e innovaciones que combinan organizaciones administrativas, profesionales y semiprofesionales/semiadministrativas para orientar a las escuelas hacia un desarrollo intrínseco.

En 2020, para combatir eficazmente la pandemia de COVID-19, docentes y estudiantes permanecieron aislados en sus hogares, lo que provocó que el inicio del año escolar se pospusiera repetidamente. Ante unas largas vacaciones de invierno y la interrupción del aprendizaje, surgió un innovador experimento educativo, fruto de este problema inesperado. Con el lema "Clases suspendidas, pero la enseñanza y el aprendizaje continúan", cientos de millones de estudiantes trasladaron su espacio de aprendizaje de la escuela al hogar, y la modalidad de aprendizaje pasó de presencial a virtual.

Se puede decir que la innovación del aprendizaje en línea desde casa representa una transformación de la educación escolar en mi país, que ha impulsado la reforma educativa y ha brindado importantes oportunidades para dicha reforma.

La innovación surge de los problemas; los problemas son el requisito previo y el fundamento de la innovación; los problemas son los mejores mentores para la innovación; y los problemas suelen ser los puntos de inflexión que conducen a la innovación en las escuelas.

Para que un director sea innovador, primero debe tener una mentalidad orientada a la resolución de problemas. Esta mentalidad es un concepto y una forma de pensar que el director desarrolla gradualmente mediante la reflexión, el cuestionamiento y la exploración en su aprendizaje y trabajo, examinando conscientemente la relación entre

factores subjetivos y objetivos. Una mentalidad orientada a la resolución de problemas es fundamental para cultivar y mejorar las habilidades innovadoras; sin ella, la innovación es imposible y mejorar dichas habilidades resulta inútil.

Para que un director sea más consciente de los problemas, debe ser diligente en su reflexión. Napoleon Hill dijo: «El pensamiento es producto de la imaginación». También afirmó: «Todo logro, toda riqueza, comienza con una idea». El pensamiento es la semilla del descubrimiento, la cuna de los problemas y el preludio de la innovación. Si un director es intelectualmente perezoso, se limita a repetir lo que dicen los demás y sigue órdenes ciegamente, no logrará identificar los problemas y será incapaz de innovar.

Para que los directores sean más conscientes de los problemas, también deben atreverse a cuestionarlos. En el ámbito de la innovación, no solo necesitan tener una gran capacidad para percibir ciertos fenómenos, sino también atreverse a superar las limitaciones de los prejuicios subjetivos, las huellas históricas, la experiencia previa y las mentalidades rígidas.

En particular, es fundamental cuestionar con valentía los hechos existentes y atreverse a desafiar las teorías autorizadas de expertos y académicos. Esto exige que los directores tengan espíritu crítico, un compromiso con convicciones elevadas y una fe inquebrantable, así como el coraje para afrontar diversos problemas importantes del mundo real. El cuestionamiento es un rasgo de personalidad importante y un espíritu indispensable para que los directores innoven.

Los directores deben ser innovadores y, además, deben tener la capacidad de convertir los problemas en realidades. Esto significa transformar problemas aparentemente imposibles en soluciones alcanzables. A veces, los directores se enfrentan a situaciones complejas y cuestiones espinosas que no pueden resolverse con métodos convencionales. Sin embargo, adoptando un enfoque diferente, estos problemas difíciles pueden solucionarse fácilmente.

Un médico instaló un puesto callejero vendiendo pastillas de hierbas para tratar el reumatismo. Un profesor, sin querer, derribó el puesto, rompiendo todas las pastillas. El profesor desconocía la cantidad exacta de pastillas rotas

y solo quería pagar por 100. El médico no estuvo de acuerdo, alegando que había perdido más de 200, y ambos se encontraron en un punto muerto. El director se enteró de lo sucedido y mandó a alguien a traer una pastilla, pesarla y recoger todas las pastillas rotas del suelo, pesándolas también. Al dividir el peso total entre el peso de cada pastilla rota, obtuvo el número total de pastillas. Compensó al profesor según lo acordado y ninguna de las partes se quejó.

En segundo lugar, implica transformar problemas complejos en otros más sencillos. El ejemplo más típico es el de Cao Chong pesando al elefante. Cao Chong utilizó un método ingenioso para pesar al elefante, simplificando así un problema complejo. Los directivos también deberían tener presente este concepto y aplicar esta sabiduría a la innovación en la gestión.

En tercer lugar, transforme los problemas desconocidos en problemas familiares. Algunos problemas que enfrentan los directores pueden resultarles relativamente desconocidos. En tales casos, los directores deben ser hábiles para establecer analogías y transformarlas en problemas de sus áreas de especialización, para luego innovar a partir de ahí.

A finales del siglo XIX, el horticultor francés Monnier quería diseñar un parterre robusto y sólido, pero desconocía por completo el diseño de parterres. Sin embargo, como horticultor, poseía amplios conocimientos sobre plantas. Así pues, transformó el parterre en el sistema radicular que conocía: el intrincado sistema de raíces de las plantas, firmemente unido al suelo, permite que crezcan frondosas y verdes. Transformó el suelo en cemento y las raíces en barras de acero. Mediante la reflexión y la experimentación constantes, no solo creó un parterre resistente, sino que también inventó un nuevo material de construcción: el hormigón armado.

En cuarto lugar, convierta los problemas ajenos en propios. Cuando un director se enfrenta a un problema, intentará encontrar una solución. Pero si el "problema" le ocurre a otra escuela o a otro director, aunque no sea asunto suyo, debe estar atento a los posibles problemas y

tratar los problemas ajenos como si fueran propios, utilizándolos como oportunidades para innovar.

Por ejemplo, un estudiante, agobiado por la presión académica y el divorcio de sus padres, desarrolló depresión y finalmente se suicidó arrojándose desde un edificio. Esto pone de manifiesto un problema psicológico entre los estudiantes. Si bien este problema puede no haberse presentado en su escuela, el director debería asumir la responsabilidad de abordarlo, implementar medidas innovadoras, establecer mecanismos de actuación y fortalecer la educación en salud mental de los estudiantes para prevenir que se repitan incidentes similares.

Capítulo cuatro: La capacidad de toma de decisiones estratégicas y decisivas del director

El éxito o el fracaso dependen de la toma de decisiones.

La toma de decisiones no solo es una función importante de la gestión, sino también la tarea más arriesgada y desafiante para los gerentes.

Algunos afirman que los errores políticos son los mayores errores que China ha cometido jamás. Esto no es una exageración.

Según estimaciones del Banco Mundial, en los últimos 20 años, la tasa de error anual en la toma de decisiones de inversión de China ha rondado el 30%.

El liderazgo y la gestión escolar son esencialmente una serie de procesos de toma de decisiones por parte del director; un liderazgo y una gestión correctos por parte del director se derivan de decisiones correctas.

Si bien los errores en la toma de decisiones de un director pueden no ocasionar directamente grandes pérdidas económicas, sí pueden afectar directamente al desarrollo de los estudiantes, los profesores y la escuela, lo cual resulta más perjudicial que las pérdidas económicas directas.

Un director innovador y emprendedor debe centrar su atención en evaluar el desarrollo futuro de la escuela y dedicar sus pensamientos y energía a tomar decisiones científicas para el desarrollo saludable de la misma.

Prestar la debida atención a la toma de decisiones y esforzarse por poseer una capacidad excepcional para tomar decisiones son claves cruciales para el trabajo eficaz de un director y el éxito de la escuela.

Capacidad de toma de decisiones: una cualidad esencial para los directores de escuela

Se plantearon tres preguntas a algunos gerentes: "¿En qué invierte la mayor parte de su tiempo cada día?", "¿Qué considera lo más importante cada día?" y "¿Qué le resulta más difícil al cumplir con sus responsabilidades?".

Como resultado, la respuesta de todos giró en torno a la toma de decisiones.

¿Qué es la toma de decisiones? En pocas palabras, tomar decisiones consiste en decidir qué hacer, qué no hacer, qué hacer ahora y qué hacer en el futuro. Más concretamente, implica decidir quién debe hacerlo ahora, qué hacer si se hace bien, qué hacer si se hace mal y qué hacer si surgen problemas.

Según Peter Drucker, la toma de decisiones comienza con una opinión, no con la "verdad". Tomar una decisión es elegir entre varias opciones factibles. Estas elecciones rara vez se reducen a elegir entre lo correcto y lo incorrecto, sino principalmente entre lo "casi correcto" y lo "posiblemente incorrecto".

El economista chino Zhou Qiren define la toma de decisiones como la elección que se realiza entre varias posibilidades futuras en condiciones de información incompleta, y la característica esencial de la toma de decisiones es la elección subjetiva.

La toma de decisiones es una tarea fundamental de los líderes. Impregna todo el proceso de liderazgo, constituye el núcleo de sus actividades y refleja su voluntad. Las decisiones determinan el éxito o el fracaso del desarrollo de una organización y están relacionadas con su propia supervivencia.

La toma de decisiones es la esencia de la gestión. Un líder que no sabe tomar decisiones no puede ser un verdadero líder, y un líder que no sabe tomar decisiones científicas y correctas no puede ser un líder excelente.

Zilu le preguntó una vez a su maestro Confucio: "Si tuvieras que comandar un ejército, ¿a quién elegirías para servir con él?".

Confucio dijo: «No me juntaría con quienes luchan contra tigres a puño limpio ni con quienes cruzan ríos a pie sin barca. Si tuviera que elegir, me juntaría con quienes son estratégicos y decididos».

Para Confucio, una persona exitosa es aquella que sabe planificar y tomar decisiones; dicha persona posee cualidades de liderazgo.

Con la mejora continua del sistema de administración educativa y del sistema de gestión interna de las escuelas, el sistema de responsabilidad del director se ha implementado ampliamente. Este sistema otorga a los directores plenos poderes de decisión sobre la gestión y el desarrollo escolar, así como la última palabra en asuntos importantes como la administración. La toma de decisiones por parte del director se ha convertido en un aspecto fundamental de la gestión escolar y un factor clave para determinar la dirección del desarrollo de la escuela, la formación del profesorado y el nivel educativo general.

La toma de decisiones del director se refiere a las decisiones que toma un director en la gestión escolar para garantizar el funcionamiento normal del centro y promover su desarrollo. Este comportamiento de toma de decisiones no es meramente un acto personal, sino más bien organizacional.

En todo el sistema de toma de decisiones de la organización educativa, si bien las decisiones del director son en su mayoría ejecutivas y procedimentales rutinarias, y son decisiones de base, el director es el funcionario de mayor rango en la escuela, ocupa el puesto de mayor poder de decisión y es el máximo responsable de las decisiones educativas de la escuela.

Por lo tanto, la toma de decisiones del director se ha convertido en una parte importante de la gestión y la toma

de decisiones escolares, y su papel y estatus son cada vez más relevantes.

La toma de decisiones principales es la función más básica del trabajo de un director.

El director de una escuela tiene muchas tareas y asuntos complejos, y la toma de decisiones es fundamental para organizarlas y gestionarlas eficazmente. La toma de decisiones es su principal función. La gestión de la enseñanza, la educación moral, el personal, la cultura, la logística, las finanzas, el medio ambiente y la vida estudiantil dependen de sus decisiones. Estas determinan la gestión general del centro.

El proceso de toma de decisiones del director está presente a lo largo de todo su trabajo.

La toma de decisiones del director no solo impregna los aspectos específicos de su mando, organización, coordinación y control, sino que también abarca todo su proceso de trabajo en términos de tiempo. Para un director, la toma de decisiones es prácticamente omnipresente en la gestión y planificación general de todos los aspectos, incluyendo el profesorado y el personal, el alumnado, las relaciones externas y el apoyo logístico. Solo tomando buenas decisiones puede un director cumplir con sus responsabilidades y asumir la gran carga del desarrollo de la escuela.

Las decisiones del director son la clave y la garantía para promover el desarrollo de la marca del colegio.

Las decisiones oportunas de un director determinan la dirección y el futuro de la escuela. Un director competente puede guiar a la escuela para consolidar su imagen, fomentar relaciones positivas entre docentes y alumnos, una comunicación eficaz entre la escuela y las familias, relaciones internas armoniosas y diversas conexiones sociales beneficiosas para el desarrollo de la escuela mediante una serie de decisiones acertadas. Por el contrario, un director que carece de habilidades para la toma de decisiones basadas en el conocimiento científico y de la capacidad para abordar los problemas que estos plantean, sin duda, obstaculizará el desarrollo saludable de la escuela.

Genes para la toma de decisiones, activos para la toma de decisiones

La capacidad de toma de decisiones de un director es una habilidad que demuestra en la práctica. Un director excelente debe poseer una gran capacidad de toma de decisiones, y un director con gran capacidad de toma de decisiones debe tener una excelente predisposición genética para ello. Esta predisposición genética determina el nivel general de toma de decisiones de quien toma las decisiones.

Los criterios de toma de decisiones de un director suelen incluir cuatro aspectos: experiencia, conocimiento, información y métodos de pensamiento.

La experiencia se adquiere y se moldea gradualmente a través de actividades prácticas a largo plazo y de la propia vida. No se aprende de los libros. «Lo que se aprende de los libros es, en última instancia, superficial; para comprender algo de verdad, hay que ponerlo en práctica». Algunas decisiones no se basan en el conocimiento del director, ni en la deducción racional, ni en la mera conjetura, sino en su aguda intuición y en la rica experiencia acumulada durante un largo periodo de tiempo. A esto se suele llamar tomar decisiones basándose en el «sexto sentido» del director.

La toma de decisiones de un director es una actividad práctica que se enmarca dentro de su conocimiento personal. Implica comprender, evaluar y responder a prácticas específicas de gestión escolar basándose en dicho conocimiento. El conocimiento personal del director guía sus prácticas de toma de decisiones; la toma de decisiones es una extensión y aplicación de ese conocimiento. Por lo tanto, solo mediante el aprendizaje continuo y la adquisición de más conocimientos un director puede mejorar constantemente sus habilidades para la toma de decisiones.

La información es un fundamento importante para la toma de decisiones. Sin información completa, precisa,

oportuna y pertinente, es imposible tomar decisiones correctas, científicas y razonables.

La información es un factor crucial en el proceso de toma de decisiones; es la base de una toma de decisiones racional. En la sociedad actual, las mejores decisiones no se basan en la experiencia o el conocimiento del responsable, sino en su capacidad para captar y comprender rápidamente información suficiente y precisa. La falta de información suele ser el factor principal que determina el éxito o el fracaso de una decisión. Al gestionar hábilmente la información, comprender los cambios del entorno y tener un conocimiento profundo tanto de sí mismos como de los demás, los responsables pueden reducir la incertidumbre y mitigar los riesgos en la toma de decisiones.

Los métodos de pensamiento son la perspectiva y el enfoque que un director adopta para comprender y analizar los problemas durante la toma de decisiones; son el principal medio para alcanzar dichas decisiones. La toma de decisiones es la tarea más exigente mentalmente y estresante para los directores, además de la más problemática. Para tomar decisiones acertadas, los directores necesitan métodos de pensamiento adecuados, especialmente al enfrentarse a cuestiones complejas, donde un pensamiento innovador excepcional es esencial para tomar decisiones apropiadas.

Los genes que influyen en la toma de decisiones del director son como notas musicales individuales; solo trabajando juntos y ejerciendo su influencia combinada pueden componer melodías bellas y armoniosas.

Sin experiencia, las decisiones tomadas únicamente con base en el conocimiento, la información y los métodos de pensamiento pueden ser meras discusiones teóricas, alejadas de la realidad; sin conocimiento, las decisiones tomadas únicamente con base en la experiencia, la información y los métodos de pensamiento permanecerán en una etapa simple y de bajo nivel; sin información, las decisiones tomadas únicamente con base en la experiencia, el conocimiento y los métodos de pensamiento pueden ser erróneas; sin métodos de pensamiento correctos, las decisiones tomadas únicamente con base en la experiencia,

el conocimiento y la información no pueden utilizar plenamente estos recursos para tomar decisiones efectivas.

Algunas personas comparan estos elementos clave del proceso de toma de decisiones de un director escolar con su cartera de activos en su totalidad. La experiencia es como un activo fijo que puede desempeñar un papel a largo plazo; el conocimiento es como un activo neto que necesita actualizarse y reponerse constantemente; la información es como un activo líquido: cuanto mayor sea la liquidez y la cantidad de información, mayor será la calidad de la decisión; y el pensamiento es como un activo intangible: aunque invisible e intangible, actúa como un adhesivo que une firmemente estos activos.

Salga con valentía de las trampas en la toma de decisiones.

La toma de decisiones es un medio importante para que los directores cumplan con sus responsabilidades y un derecho significativo para demostrar su autoridad; sin embargo, a veces puede ser un tema delicado.

Que un director pueda utilizar eficazmente esta "varita mágica" es un reflejo directo de su habilidad y nivel de gestión.

Sin embargo, en la práctica de la gestión, algunos directivos pueden caer fácilmente en errores a la hora de tomar decisiones si no tienen cuidado.

Mito 1: Tomar decisiones basándose únicamente en la intuición.

Un director que no se rige por ninguna experiencia ni procedimiento, ni se limita por ningún hábito o método, ni se aferra a ideas o rutinas establecidas, y que toma decisiones con rapidez en función de situaciones cambiantes y nuevas circunstancias, se denomina "director de toma de decisiones intuitiva". Este enfoque suele ser eficaz en el desarrollo de las escuelas y posee cierto grado de viabilidad y practicidad.

Sin embargo, es innegable que la intuición tiene sus limitaciones y conlleva mayores peligros. Si un director carece de serenidad y juicio cuidadoso ante un problema, ignora la realidad objetiva, desobedece las leyes científicas, no se basa en procedimientos científicos para la toma de decisiones y las basa únicamente en presentimientos, se encuentra en una situación muy peligrosa. Las decisiones imprudentes y los errores son inevitables.

Para un líder racional, si bien se siente orgulloso y satisfecho por su aguda intuición, también la cuestionará más, buscará más la opinión de los demás, mantendrá un

alto grado de vigilancia y realzará el carácter científico de la toma de decisiones.

Mito 2: La búsqueda de la corrección perpetua

Así como nadie es perfecto, las decisiones nunca son 100% correctas y nunca existe una única solución óptima. Esto se debe a que las personas tienen defectos y las soluciones las crean personas imperfectas. Además, la búsqueda del conocimiento es interminable.

Algunos directores de escuela, en su afán por la corrección absoluta, se vuelven excesivamente cautelosos, indecisos y propensos a sobreanalizarlo todo, perdiendo a menudo excelentes oportunidades. Es fundamental comprender que la búsqueda excesiva de la corrección en las decisiones equivale a una condena segura al fracaso.

Esta idea errónea se conoce comúnmente como la "elección buridense".

Había un extranjero llamado Buridán que oyó a su burro rebuznar de hambre, así que lo llevó al campo en busca de pasto. Al ver hierba verde a la izquierda, condujo al burro hacia la izquierda; al ver hierba aún más verde a la derecha, lo condujo hacia la derecha. Mirando más lejos, vio hierba verde y tierna, así que rápidamente condujo al burro hacia ella... Siguió así, sin decidirse, y al final, el burro murió de hambre mientras buscaba mejor alimento.

Recuerda que en este mundo no existe la verdad absoluta, ni siquiera al tomar decisiones. Cuando te das cuenta de que tu decisión fue errónea, lo importante no es el error en sí, sino si tienes el valor de afrontarlo y corregirlo. Admitir que te equivocaste no significa que seas tonto; sin embargo, si sabes que te equivocaste pero insistes en persistir en el error, entonces eres increíblemente insensato.

Mito 3: Buscar el acuerdo total

Si bien es positivo alcanzar un consenso total al tomar decisiones, para algunas decisiones importantes que afectan la situación general, o para asuntos nuevos e inéditos, la comprensión mutua requiere tiempo. Esperar a que exista un consenso y un acuerdo completo antes de tomar una

decisión es muy difícil, o incluso si se logra, la oportunidad de tomarla suele haber pasado demasiado tarde.

Es importante comprender que las opiniones perspicaces no son lo mismo que las de la mayoría, y que no requieren un consenso absoluto. Las opiniones de la mayoría son una síntesis de diversos puntos de vista; son promedio, comunes y generalizadas. Solo las opiniones perspicaces conducen a decisiones acertadas, mientras que las opiniones completamente unánimes solo dan lugar a decisiones convencionales. Una decisión mediocre suele ser aquella que todos saben cómo tomar, y desde luego no puede considerarse brillante.

Mito 4: Tomar decisiones precipitadas sin comprender la situación.

Los directores deben realizar investigaciones exhaustivas, recopilar y comprender datos e información de primera mano de manera oportuna y eficaz, y tener un conocimiento completo y preciso de todos los aspectos de la situación. Solo así se pueden tomar decisiones científicas. Si no se comprende la situación o la información está distorsionada, esto solo conducirá a juicios erróneos, decisiones equivocadas e incluso graves consecuencias.

Por supuesto, tomar decisiones requiere recopilar información relevante y comprender todos los aspectos de la situación. Sin embargo, si cree que cualquier decisión solo debe tomarse después de reunir toda la información y comprender plenamente todas las circunstancias, podría perder la mejor oportunidad para decidir. El principio general debería ser que una decisión se tome inmediatamente después de haber recopilado la mayor parte de la información clave y de haber comprendido la mayoría de las circunstancias clave.

Mito 5: La toma de decisiones teme asumir los riesgos apropiados.

«Los paisajes más bellos se encuentran en las cumbres más peligrosas», «Las ganancias y los riesgos van de la mano» y «Las oportunidades y los desafíos coexisten». Nada en este mundo es completamente estable; la estabilidad excesiva solo conduce al conservadurismo, a la falta de

innovación y, en última instancia, a la mediocridad y la inacción.

En aras del desarrollo de la escuela, el director debe tener el valor de asumir riesgos y ser capaz de tomar decisiones arriesgadas. Esto refleja su valentía y capacidad, así como su espíritu innovador y pionero. También demuestra su sentido de responsabilidad y su compromiso con el desarrollo de la escuela y la causa del Partido.

La toma de decisiones del director no consiste en arriesgarse o jugarse todo, sino más bien en comprender a fondo la situación, realizar un análisis exhaustivo de diversos factores, juzgar con precisión la evolución futura y tener una clara comprensión de las probabilidades.

¿Qué tan amplia es su perspectiva a la hora de tomar decisiones?

La visión, la perspectiva y la amplitud de conocimientos de un director tienen un impacto significativo en la toma de decisiones.

Un director, en respuesta a la situación de los estudiantes rurales que se quedaban atrás, cuyos padres trabajaban en otros lugares, cuyos abuelos no podían cuidarlos ni darles clases particulares, y cuyo trayecto diario era incómodo e inseguro debido a los accidentados caminos de montaña, impulsó la construcción de internados. Esto permitió que los niños comieran y vivieran en la escuela, lo cual resultó conveniente tanto para los estudiantes como para sus padres.

Ante la situación de las tierras rurales baratas y su potencial abandono, la escuela impulsó de inmediato la construcción de un centro de prácticas laborales. Mediante la formación práctica, los estudiantes no solo aprendieron sobre la producción, cultivaron su carácter y desarrollaron un amor por el trabajo desde temprana edad, sino que también tuvieron acceso a carne y verduras seguras y confiables, mejorando así sus condiciones de vida. Para los estudiantes de escasos recursos, la escuela utilizó las ganancias del centro de prácticas para brindarles asistencia financiera, permitiéndoles concentrarse en sus estudios. Durante un período de aumentos significativos en los precios de las verduras y la carne de cerdo, la escuela logró mantener sus precios de alimentos a pesar de las fluctuaciones del mercado, gracias al apoyo del centro de prácticas. La exitosa construcción del centro de prácticas atrajo a residentes locales que acudieron a aprender de los maestros sobre el cultivo en invernaderos, el cultivo de pepinos y las técnicas de riego por goteo, aplicando sus conocimientos de manera efectiva. Esto también ayudó a la población local a salir de la pobreza y alcanzar la

prosperidad, en consonancia con la estrategia nacional de alivio de la pobreza focalizada.

Hu Xueyan, un destacado comerciante de la dinastía Qing, dijo: "Si tienes la visión de una aldea, puedes hacer negocios en esa aldea; si tienes la visión de un condado, puedes hacer negocios en ese condado; si tienes la visión del mundo entero, puedes hacer negocios en el mundo entero".

El dicho del emperador Wu de Han en el Libro de Han, "Quienes no planifican a largo plazo no están capacitados para planificar a corto plazo; quienes no planifican el todo no están capacitados para planificar una parte", expresa el mismo principio.

La visión del director determina el nivel de desarrollo de la escuela, y a su vez, la visión del director depende de la suya propia. Es como tomar una fotografía: cuanto mayor sea la distancia focal, mayor será el ángulo de visión y mayor el rango que se puede capturar.

La visión de un director está limitada por dos aspectos: el tiempo y el espacio. Desde una perspectiva temporal, requiere no solo observar el presente, sino también reflexionar sobre el pasado y mirar hacia el futuro. Desde una perspectiva espacial, requiere no solo centrarse en los intereses locales, sino también considerar los intereses generales e integrales.

Un director con una visión amplia y una perspectiva innovadora es capaz de tomar decisiones con visión de futuro. Si un director tiene una visión estrecha y miope, como una rana en el fondo de un pozo, sus decisiones inevitablemente serán muy limitadas.

Ji Xiaolan relató un incidente en sus "Notas de la cabaña de paja de la observación minuciosa".

En el norte de Xinjiang había minas de oro que atraían a muchos migrantes de la Gran Muralla para buscarlo. El ministro de la dinastía Qing destinado en Urumqi advirtió que esto perjudicaba las arcas nacionales. ¿Qué hacer? Un asesor sugirió bloquear la única salida de las minas, impidiendo el transporte de grano. Sin alimentos, los migrantes se verían obligados a marcharse. El ministro siguió este consejo, sellando el camino y prohibiendo el

transporte de grano a las montañas. Como resultado, las minas se quedaron sin alimentos, lo que provocó el caos. Los migrantes cruzaron montañas y valles, utilizando cualquier medio para escapar, lo que causó un bandidaje generalizado en el norte de Xinjiang. La corte envió tropas para reprimir a los bandidos, lo que provocó importantes pérdidas económicas y un doble golpe para la dinastía Qing.

¡Este es el precio que se paga por tomar decisiones sin considerar la situación general y por tomar decisiones a ciegas!

Para ampliar la perspectiva en la toma de decisiones, el director debe esforzarse por hacer lo siguiente:

Adopte una perspectiva holística. Al tomar decisiones, el director debe ver el panorama general, no centrarse en un solo aspecto; debe tener una visión global, no limitarse a observar un rincón; debe evaluar la situación y adoptar una perspectiva a largo plazo, no solo considerar los intereses inmediatos ni centrarse en una pequeña parte del asunto; debe tener una visión amplia, no ser miope ni dejarse cegar por un detalle insignificante; y debe respetar las leyes objetivas y no tomar decisiones que las violen.

Adopte un enfoque holístico. Considere todos los factores relevantes desde una perspectiva global, evitando pasar por alto cualquier aspecto o cometer errores unilaterales. Tomar una buena decisión es como elegir un buen camino. Elegir un camino requiere considerar tres aspectos clave: dirección, destino y límites. Esto a menudo se pasa por alto; un camino sin límites no es un camino en absoluto. Al tomar decisiones, los directivos deben sopesar exhaustivamente estos factores y considerarlos todos.

Considere las consecuencias. Antes de tomar una decisión, el director debe evaluarla desde diferentes perspectivas temporales y espaciales, considerar detenidamente todas las posibles consecuencias de su implementación y, posteriormente, revisar si la decisión fue acertada y valiosa antes de tomar una decisión final.

Abandona los prejuicios. Una perspectiva estrecha fácilmente genera prejuicios, que a su vez suelen limitar el pensamiento. Por lo tanto, los directores deben ser de

mente abierta, tolerantes, receptivos a la crítica constructiva y erradicar los prejuicios.

Las buenas decisiones surgen de una planificación cuidadosa y una acción decisiva.

La función principal del director es la toma de decisiones. Cada decisión que toma el director es una elección, y el proceso de elección es el proceso de selección. El proceso de selección debe ser correcto y científico, y lo más importante es ser ingenioso y decisivo.

"Ser ingenioso" es la base de "ser decisivo", y el objetivo final de "ser ingenioso" es "ser decisivo".

Para demostrar ingenio, un director debe, por un lado, recopilar información exhaustivamente. Para comprender la situación en los niveles superiores y captar a fondo la situación en los niveles inferiores, debe ser consciente de que toda la información puede referirse al pasado, mientras que todas las decisiones se refieren al futuro, y nuestras decisiones sobre el futuro siempre son inciertas. Por lo tanto, la recopilación, organización y procesamiento de la información para la toma de decisiones constituyen la base y el requisito previo para la toma de decisiones de un director.

Por otro lado, es fundamental recabar diversas perspectivas. El emperador Taizong de Tang preguntó a Wei Zheng: "¿Por qué algunos gobernantes de la historia fueron sabios mientras que otros fueron necios?". Wei Zheng respondió: "Escuchar a todas las partes conduce a la iluminación; creer solo en una lleva a la ignorancia". Como director de escuela, lo más peligroso es no poder escuchar las diferentes voces al tomar decisiones. Por lo tanto, un director debe tener la magnanimidad y el valor de aceptar consejos con facilidad y recabar opiniones de todo tipo. Al tomar decisiones, debe escuchar atentamente los distintos

puntos de vista y animar al profesorado y al personal a expresar sus diversas perspectivas.

«Entre tres personas que caminan juntas, debe haber una que pueda enseñarme». Cuando hay cosas que no están claras o que no entendemos, no debemos avergonzarnos de preguntar y buscar consejo con humildad. Esto no solo demuestra respeto por el profesorado y el personal administrativo y fomenta una toma de decisiones verdaderamente democrática, sino que también nos permite obtener información más valiosa y sintetizar sugerencias que benefician la toma de decisiones, ayudando así al director a tomar las decisiones correctas.

La sensatez del director también exige que mantenga la calma y la compostura al tomar decisiones importantes. Debe revisar y analizar cuidadosamente la información y la situación, así como las opiniones y sugerencias recibidas de todas las partes, y elaborar un plan meticuloso. Muchos errores en la toma de decisiones se deben a un análisis insuficiente del problema y a una planificación inadecuada del proceso.

Además de ser ingenioso, un director también debe ser decisivo, ya que la capacidad de decisión es el factor más importante para demostrar su habilidad para tomar decisiones.

¿Cómo se puede alcanzar un "juicio hábil"?

Resaltar los puntos clave

La toma de decisiones de un director no puede ser improvisada ni dispersa. Debe concentrar sus pensamientos y energía en las decisiones importantes, evitando que asuntos triviales interfieran con su visión general y su capacidad de decisión. Por ejemplo, definir la filosofía educativa de la escuela es una decisión crucial que el director debe afrontar primero y que seguirá siendo un eje central durante toda la gestión escolar. El director no puede limitar las decisiones a detalles menores, descuidando el desarrollo general de la escuela, lo que resultaría en un enfoque negligente e imprudente. Además, el trabajo escolar es multifacético, y para mantener el orden y la eficiencia en medio del caos, el director debe establecer normas y reglamentos, implementando una gobernanza

basada en reglas. Este es otro aspecto importante de la toma de decisiones del director, que requiere tiempo y esfuerzo considerables. Finalmente, la fijación de los salarios del profesorado en función de su desempeño involucra los intereses personales de los docentes, su motivación, la estabilidad y el desarrollo de la escuela, e incluso la armonía de las relaciones interpersonales. El director debe dedicar toda su atención y esfuerzo a tomar la mejor decisión posible.

Aprovecha la oportunidad

En general, la toma de decisiones debe ser rápida y decisiva, ya que la indecisión conduce al caos. Las oportunidades son fugaces, y la indecisión y el miedo a la pérdida son debilidades fatales para un líder.

Durante el período de los Tres Reinos, Yuan Shao fue el caudillo militar más poderoso y considerado el más capaz y con mayores probabilidades de hacerse con el poder. Comandaba un vasto ejército de estrategas y generales; sin embargo, su indecisión y falta de visión estratégica lo llevaron a la derrota en la batalla de Guandu a manos de Cao Cao. El emperador Kangxi, por otro lado, es conocido como un "gobernante sabio" por su habilidad para evaluar situaciones y tomar decisiones cruciales. Ascendió al trono a la edad de ocho años y posteriormente actuó con rapidez, eliminando a Oboi, sofocando la Rebelión de los Tres Feudatarios, apaciguando la rebelión de Galdan y recuperando Taiwán, consolidándose así como uno de los emperadores más importantes de la historia china.

Por supuesto, no todas las decisiones deben tomarse de inmediato. Algunas se toman demasiado rápido, antes de que sea el momento adecuado, lo que puede provocar más errores debido a las limitaciones de tiempo.

En los últimos años, algunas escuelas de educación obligatoria de nueve años, al ver que otras escuelas establecían clases reducidas y creaban "escuelas dentro de la escuela", tomaron decisiones precipitadas: pidieron préstamos a docentes y personal administrativo, recaudaron capital de la comunidad y solicitaron préstamos bancarios para construir muros y edificios en sus propios campus. Lo que se suponía que era una sola escuela operaba bajo dos sistemas. Posteriormente, la normativa prohibió esta

práctica, y las escuelas se vieron abrumadas por una pesada carga financiera. ¿No habría sido mejor para el desarrollo de la escuela que los directores hubieran esperado, reflexionado y demorado hasta que la normativa se aclarara antes de tomar una decisión?

Así como los golfistas necesitan velocidad en el swing para que la bola entre en el hoyo de forma perfecta, a veces reducir la velocidad puede hacer que las decisiones sean más óptimas y científicas.

El momento oportuno es tan importante como la decisión en sí. Las decisiones que pueden posponerse para mañana nunca deben tomarse hoy. Contar con más tiempo para la toma de decisiones permite una consulta y un debate más amplios, ofrece más opciones y facilita la toma de mejores decisiones cuando la verdad es más clara o cuando las cosas mejoran.

Por lo tanto, la toma de decisiones no debe centrarse en la velocidad, sino en la adaptación a la situación. Debe hacerse con rapidez cuando sea necesario, con calma cuando sea preciso y priorizando según corresponda. Es fundamental comprender el momento oportuno para tomar decisiones y controlar el proceso.

Sé valiente al tomar decisiones.

Hay un modismo llamado " 独 断 专 行 " (dúduàn zhuānxíng), que significa actuar arbitrariamente, ignorar las opiniones de los demás y hacer las cosas enteramente según las propias. El "独断" (dúduàn) mencionado aquí no es "独断专行" (dúduàn zhuānxíng), sino más bien un mayor nivel de decisión.

Un nivel superior de toma de decisiones requiere tanto escuchar las opiniones de la mayoría como garantizar que la decisión final la tome una sola persona, no la mayoría.

Algunos expertos en gestión exitosa creen que, al tomar decisiones, si tienes un 30 % de probabilidades de éxito, deberías considerarlo; si tienes un 50 %, deberías empezar a hacerlo; si tienes un 70 %, deberías decidirte a hacerlo; y si tienes un 100 %, definitivamente no deberías hacerlo. Esto se debe a que si tienes la certeza absoluta del éxito, otros ya lo habrían hecho.

Soichiro Ohara, presidente de la empresa textil Kurashiki en Japón, solía escuchar de su padre: "Para iniciar un nuevo negocio, puedes empezar si una o dos de cada diez personas están de acuerdo; si cinco personas están de acuerdo, ya es demasiado tarde; si siete u ocho personas están de acuerdo, también es demasiado tarde".

Poco después de asumir el cargo, el expresidente estadounidense Abraham Lincoln propuso un importante proyecto de ley y convocó a una reunión con más de una docena de asesores para discutirlo. Las opiniones estaban divididas. Tras escuchar sus puntos de vista, Lincoln creyó que su propuesta era correcta. Sin embargo, en la etapa final de la votación, a pesar de la oposición unánime, insistió obstinadamente en su propia opinión, diciendo: «Aunque soy el único que lo aprueba, declaro que este proyecto de ley está aprobado».

La determinación de Lincoln no fue arbitraria, sino fruto de un juicio sabio, fruto de una cuidadosa reflexión y una decisión firme. Encarna un espíritu de responsabilidad y disposición para asumir cargas, refleja un estilo decisivo y eficaz que supera la disidencia y demuestra un juicio acertado y confianza en la victoria.

La toma de decisiones no se realiza por capricho; el proceso de toma de decisiones es muy riguroso.

Ya se trate de una decisión importante o menor, generalmente implica seis pasos: identificar el problema, aclarar el objetivo, formular un plan, sopesar las opciones, implementarlo de manera efectiva y hacer un seguimiento de los resultados.

Determinar el problema

Existe una historia muy famosa en la historia de la filosofía occidental.

Un día, Bertrand Russell le preguntó al gran filósofo John Moore: "¿Quién es su mejor alumno?". Moore respondió sin dudarlo: "Wittgenstein". "¿Por qué?". "Porque, de entre todos mis alumnos, es el único que siempre parece desconcertado durante las clases y siempre tiene muchísimas preguntas para mí". Más tarde, la fama de Wittgenstein superó la de Russell. En una ocasión, alguien le preguntó a Wittgenstein: "¿Por qué Russell se quedó atrás?". Él respondió: "Porque ya no tenía preguntas".

Al analizar este relato clásico, podemos apreciar la importancia de las preguntas para el crecimiento y desarrollo personal. De hecho, las preguntas no solo son cruciales para el crecimiento personal, sino también para la toma de decisiones de un director.

Así como casi todas las innovaciones parten de un problema, casi todas las decisiones comienzan con la identificación de un problema. Los problemas son el punto de partida lógico para la toma de decisiones; sin problemas, no hay decisiones.

Aristóteles dijo: "El pensamiento, la exploración y el trabajo del hombre a menudo comienzan solo después de

que surgen las dudas y se descubren los problemas".

El propósito de la toma de decisiones es resolver problemas que han ocurrido o que podrían ocurrir en el futuro. Solo cuando se identifica un problema intentaremos encontrar una solución, y el proceso de encontrar una solución es el proceso de toma de decisiones.

Tras identificar el problema, el siguiente paso es analizarlo. El análisis del problema es un paso crucial en la toma de decisiones científicas; muchos errores en la toma de decisiones se deben a un análisis insuficiente del problema.

Por ejemplo, han surgido algunos problemas en el estilo de enseñanza de los docentes: algunos faltan sin motivo, otros no llevan un registro adecuado y otros simplemente cumplen con el trámite al calificar las tareas. Ante estos problemas, el director debe analizar: ¿Ha cumplido con sus responsabilidades? ¿Se implementan de manera consistente los sistemas de gestión docente habituales? ¿Es adecuado el mecanismo para motivar el entusiasmo laboral de los docentes? ¿Se ven afectadas las actitudes laborales de los docentes por factores sociales negativos? ¿Tienen los docentes trabajos a tiempo parcial fuera de la escuela o se dedican a actividades empresariales? Tras identificar los problemas y esclarecer sus causas, es necesario decidir y formular las medidas correspondientes para revertir por completo el estilo de enseñanza y establecer una buena ética docente.

Define tus objetivos

Los objetivos de la toma de decisiones constituyen la base para la formulación e implementación de las mismas y son clave en el proceso de toma de decisiones del director.

Sin objetivos claros y bien definidos para la toma de decisiones, simplemente no se puede llevar a cabo dicha toma de decisiones.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña utilizó un gran número de buques mercantes para transportar suministros militares; sin embargo, estos barcos eran frecuentemente bombardeados por la aviación enemiga. Para solucionar este problema, basándose en sugerencias de los soldados, los oficiales militares armaron

los buques mercantes con cañones antiaéreos. No obstante, la precisión de estos cañones era muy baja, lo que llevó a algunos, incluyendo oficiales y soldados, a cuestionar la utilidad de equipar los buques mercantes con armamento antiaéreo.

Llegado este punto, deberías considerar seriamente tu objetivo al tomar la decisión: ¿derribar los aviones o proteger los buques mercantes? Claramente, el objetivo era proteger los buques mercantes. Si bien la artillería antiaérea de los buques mercantes tenía una efectividad muy baja contra los aviones, su potencia de fuego mantuvo a raya a la aviación alemana, logrando así tu objetivo. Tu objetivo se ha cumplido; ¿qué dudas o vacilaciones hay que tener?

Esto debería brindar a los directores información valiosa. Al tomar decisiones, deben definir claramente sus objetivos y, a partir de ellos, basar sus decisiones en dichos objetivos. Una vez tomada la decisión, deben promover y movilizar apoyo en torno a esos objetivos y organizar la implementación en consecuencia. Independientemente de las circunstancias, los contratiempos, las dudas o las opiniones divergentes que encuentren, deben mantenerse firmes en sus convicciones.

Lo alarmante en realidad es que cuando un director no está tomando una decisión, aunque el objetivo sea claro y esté bien definido, puede distraerse con "oportunidades" y complicaciones imprevistas, lo que le hace perder la compostura y desviarse del camino correcto para la toma de decisiones.

Hay un dicho que reza: "Un general en marcha no persigue a un conejo". Sin embargo, un general, cabalgando a toda velocidad, con sus cascos retumbando y levantando polvo, se distrajo con un conejo que salió disparado y comenzó a perseguirlo. Probablemente todos hemos vivido esta experiencia: ir a un centro comercial a comprar un par de pantalones y encontrarnos con una gran liquidación. Tentados por los precios increíblemente bajos, compramos un montón de cosas, solo para darnos cuenta después de que nos hemos gastado todo el dinero y no hemos comprado los pantalones que queríamos, terminando con un montón de artículos inservibles.

¡Este es un tema tabú importante para los directores de escuela a la hora de tomar decisiones!

Elaborar un plan

Tras identificar el problema y clarificar los objetivos, el siguiente paso es encontrar soluciones alternativas. Este proceso implica exploración y creación, pensamiento crítico y juicio, así como la presentación de opciones comparativas. Durante este proceso, el responsable debe ampliar su perspectiva, considerar exhaustivamente los problemas y perfeccionar su enfoque continuamente, recopilando el mayor número posible de soluciones alternativas. Cuantas más soluciones se dispongan, más completos serán los métodos y medidas de resolución de problemas, lo que conducirá a una toma de decisiones más optimizada y científica.

Es especialmente importante recalcar que, al considerar soluciones alternativas, no se debe aceptar la respuesta obvia, no se deben plantear preguntas de "sí o no" ni preguntas de "opción múltiple".

Ninguna decisión tomada por el director es mejor que la mejor alternativa; todas las decisiones pueden cambiarse porque existe una alternativa mejor.

Opciones de ponderación

¿Qué es la toma de decisiones? La toma de decisiones es el arte de sopesar los pros y los contras. "Ante dos beneficios, elige el mayor; ante dos perjuicios, elige el menor."

En el mundo empresarial, la toma de decisiones implica tres factores: calidad, rentabilidad y rapidez. Un enfoque inteligente consiste en priorizar dos de ellos e ignorar el tercero. Si se priorizan la rentabilidad y la rapidez, se debe sacrificar la calidad; si se priorizan la calidad y la rentabilidad, se debe sacrificar la rapidez; y si se priorizan la calidad y la rapidez, el margen de beneficio será limitado.

La selección de soluciones propuestas por parte del director implica, fundamentalmente, comprender los objetivos de la toma de decisiones, analizar la situación, evaluar las expectativas, controlar los riesgos y sopesar las ventajas y desventajas. Al seleccionar soluciones

alternativas, el director debe basarse en la experiencia, la intuición, las políticas y regulaciones, las prácticas de otros, los casos de éxito, las lecciones aprendidas, las opiniones y sugerencias pertinentes, y comparar los resultados deseados e indeseables de cada alternativa antes de tomar una decisión final.

En otras palabras, se trata de establecer prioridades. El discurso que el presidente Kennedy pronunció en la Universidad Rice en 1962 ofreció la mejor definición de priorización.

En aquel entonces, Kennedy convirtió el programa de alunizaje en una prioridad nacional para Estados Unidos. Declaró: «Este es un desafío que Estados Unidos está dispuesto a aceptar, una persona que no eludirá su responsabilidad, un sector decidido a triunfar y un ámbito dispuesto a invertir los recursos necesarios para lograrlo con éxito. Aun con los riesgos y las dificultades, daremos lo mejor de nosotros».

El principio más básico para determinar prioridades es dar prioridad a lo importante sobre lo urgente, y hacer siempre primero lo importante.

Ejecución eficaz

Encontrar la mejor solución no es el final del proceso de toma de decisiones; el director también debe implementar el plan. Un excelente director debe poseer dos habilidades: la capacidad de tomar decisiones y la capacidad de traducir esas decisiones en una ejecución eficaz.

La plena implementación de una decisión no significa la finalización del proceso de toma de decisiones. Ninguna decisión puede ser perfecta; inevitablemente habrá descuidos, circunstancias imprevistas y obstáculos para su implementación. Esto exige que el responsable tenga el valor, la sabiduría y la perspicacia necesarios para corregir, mejorar y revisar continuamente el plan de toma de decisiones, y adoptar medidas firmes para promover su implementación.

Seguimiento de comentarios

El seguimiento implica monitorear y gestionar de cerca todos los aspectos de un plan de toma de decisiones

después de su implementación. Esto incluye monitorear constantemente si la tendencia de ejecución se alinea con los objetivos, e identificar y abordar con prontitud cualquier problema que surja, lo que permite la detección, el diagnóstico, el ajuste y la corrección tempranos. La retroalimentación es un requisito previo para un seguimiento efectivo y un método viable para su implementación. Para comprender rápidamente la situación real de la implementación de la decisión, el responsable debe establecer un mecanismo de comunicación de información y retroalimentación flexible, fluido y eficiente.

Por ejemplo, cuando surgieron problemas en el estilo de enseñanza de la escuela mencionada anteriormente, el director tomó una serie de decisiones específicas, como fortalecer la construcción de la ética y la conducta de los docentes, fortalecer el trabajo ideológico y político, brindar a los docentes educación ética profesional, mejorar el sistema de gestión rutinaria de la enseñanza, establecer un mecanismo de incentivos para los docentes, llevar a cabo la evaluación de la enseñanza por parte de los estudiantes y la evaluación de las lecciones por parte de los docentes, y realizar una inspección exhaustiva del proceso de enseñanza.

Una vez tomadas estas decisiones, el director debe visitar las aulas, interactuar con el profesorado y el alumnado. Mediante métodos como la investigación in situ, cuestionarios, debates, evaluaciones y supervisión, debe realizar un seguimiento exhaustivo de la implementación de estas decisiones y recabar información y comentarios de alumnos y padres para determinar si se han implementado eficazmente, si se han alcanzado los resultados esperados y si se necesitan mejoras o ajustes adicionales. Solo un proceso de toma de decisiones de este tipo constituye una cadena completa y puede demostrar la eficacia, la eficiencia y los beneficios de las decisiones.

Elige la decisión que debes tomar.

El trabajo escolar implica innumerables tareas, grandes y pequeñas, todas interconectadas. ¿Debe el director tomar decisiones sobre cada asunto? Por ejemplo, si la oficina se queda sin papel, ¿debe el director de la oficina o el director decidir si se compra más? Si los profesores recién contratados necesitan alojamiento, ¿debe el subdirector encargado de la logística gestionarlo o debe hacerlo personalmente el director? Si un profesor de lengua y literatura se toma un período de baja por enfermedad, ¿debe la oficina de asuntos académicos o el director ser responsable de reprogramar sus clases?

Para responder a estas preguntas, veamos primero cómo tomaba decisiones el emperador Kangxi. Una fuente afirma que el emperador Kangxi, quien reinó durante toda su vida, rara vez tomaba decisiones por sí mismo. Cuando los ministros le presentaban un asunto para su aprobación, él siempre decía: "Hmm, lo entiendo". Los ministros insistían entonces: "Su Majestad, ¿qué sugiere?". Kangxi respondía: "Yo no diré qué hacer; díganme ustedes qué hacer". Durante sus 60 años de reinado, el 90% de las decisiones de Kangxi fueron tomadas en su nombre por sus ministros.

Tenía una idea: si uno es el emperador, está a cargo de todo en el país y todas las decisiones deben ser tomadas por él, entonces los conflictos inevitablemente se concentrarán.

Por lo tanto, las decisiones escolares no deberían ser tomadas exclusivamente por el director.

Para aclarar qué decisiones debe tomar el director y cuáles deben tomar otros colegas, es fundamental comprender la posición y el papel del director en el proceso de toma de decisiones.

Es una decisión completamente ajena.

No todos los asuntos escolares son decididos por el director. Algunos asuntos específicos deben ser resueltos por el subdirector a cargo o los gerentes de nivel intermedio. Estas decisiones son principalmente de procedimiento y abordan temas relativamente sencillos, recurrentes y que siguen procedimientos establecidos. Pueden basarse en modelos anteriores, procedimientos establecidos y normas y políticas pertinentes.

Decisiones tomadas por otras personas que necesitan ser informadas.

Algunas decisiones, aunque unilaterales y procedimentales, afectan a la situación general o tienen un amplio impacto. El director debe comprender la situación y el contenido de la decisión para estar bien informado y preparado para responder adecuadamente. Sin embargo, la decisión final recae en los demás miembros del equipo directivo.

Guiar intencionalmente la toma de decisiones de otros

Para motivar al equipo directivo y potenciar su iniciativa, respetando los principios de «confiar en quienes se contrata, no contratar a quienes no se confía y delegar autoridad eficazmente», las decisiones relativas a las responsabilidades asignadas a cada miembro son implementadas por el miembro del equipo correspondiente. Sin embargo, para lograr ciertos objetivos del director y asegurar que las decisiones del equipo se alineen con las aspiraciones compartidas para el desarrollo de la escuela, el director puede ofrecer sutilmente su opinión a los responsables de la toma de decisiones y guiarlos de manera que la acepten conscientemente.

Consulta democrática y toma de decisiones

Para promover plenamente la democracia y recabar diversas perspectivas, el director solicitó opiniones y sugerencias a los miembros del equipo, al profesorado, al personal administrativo y a diversas partes interesadas sobre cuestiones de toma de decisiones, alcanzando un consenso y adoptando decisiones basadas en la consulta democrática. Este tipo de decisiones, en su mayoría no procedimentales, implican cuestiones complejas, que requieren mucho tiempo y a menudo no tienen precedentes,

y revisten una importancia estratégica fundamental para la supervivencia y el desarrollo de la escuela.

Autodecisión con notificación posterior al hecho.

En muchas situaciones urgentes, especialmente ante emergencias, no hay tiempo para la discusión colectiva o, según la normativa, el director puede tomar decisiones por su cuenta sin consultar previamente a los demás. El director puede tomar una decisión en el momento, pero una vez tomada, debe informar a los miembros del equipo y al profesorado de la situación en el momento oportuno y proporcionar las explicaciones y la comunicación necesarias.

Autodecisión forzada

Para fortalecer la autoridad del director, impulsar tareas clave, abordar problemas complejos y solucionar problemas, este debe actuar con decisión y firmeza, tomando decisiones obligatorias e implementándolas con medidas contundentes. Esta autodeterminación obligatoria no es ciega, ni implica un abuso de autoridad, ni arrogancia ni arbitrariedad. Se basa, más bien, en identificar los problemas, adoptar medidas decisivas y enérgicas, y permitir que los resultados validen la corrección de las decisiones, ganándose así la confianza de todos.

toma de decisiones colectiva

Como director/a, la toma de decisiones no es una tarea solitaria. En muchos casos, las decisiones deben tomarse de forma colectiva por toda la escuela; es decir, el profesorado y el personal administrativo deben proponer soluciones, evaluarlas conjuntamente y, finalmente, llegar a un consenso. El director/a actúa únicamente como facilitador/a, sin presionar al profesorado ni obligarlo/a a seguir sus opiniones bajo ningún pretexto. Las ventajas de la toma de decisiones colectiva son que evita las acciones arbitrarias del director/a, puede prevenir conflictos, compensa su falta de conocimiento y experiencia individual en la toma de decisiones y, lo más importante, involucra al profesorado y al personal administrativo en la gestión escolar, lo que refuerza su sentido de pertenencia y motiva su entusiasmo e iniciativa.

Como muchos han visto en la serie de televisión "Liu Laogen", al principio, Liu Laogen tomaba todas las decisiones sobre los asuntos importantes y triviales del complejo turístico. Cuando el jefe del municipio hizo exigencias irrazonables, Liu Laogen no supo cómo responder y solo pudo evitarlas. Más tarde, a petición de otros, se estableció una junta directiva en el complejo. Ante las exigencias irrazonables del jefe del municipio, Liu Laogen ya no necesitó evitarlas, sino que explicó con tacto: "Ahora no me corresponde a mí tomar las decisiones solo; este asunto debe ser decidido por la junta directiva".

Comprender el papel del director en la toma de decisiones ayuda a determinar qué decisiones debe tomar él, cuáles otros y cuáles el colectivo. En cualquier caso, el director debe ser capaz de gestionar eficazmente todo el proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones en situaciones de crisis revela el verdadero carácter.

Las crisis son omnipresentes y no se pueden evitar por completo, ya sea en otros ámbitos de la sociedad o en las escuelas de todos los niveles. Las crisis en las escuelas incluyen principalmente diversos desastres naturales, emergencias de salud pública repentinas y algunos incidentes ocasionales que afectan la seguridad y la estabilidad.

Cuando se produce una crisis, las decisiones del director son cruciales.

Ante diversas crisis, es una importante responsabilidad del director tomar decisiones oportunas y fundamentadas, gestionar la crisis con prontitud y minimizar sus consecuencias. Este es, además, un nuevo requisito para los directores en la era actual.

En circunstancias normales, un director puede mantener la calma y tomar decisiones acertadas. Sin embargo, en situaciones repentinas, extremadamente urgentes y de crisis, algunos directores pueden perder la compostura, entrar en pánico y desorientarse. Por lo tanto, la capacidad de un director para tomar decisiones en situaciones de crisis se convierte en un criterio fundamental para evaluar su competencia.

Para tomar decisiones eficaces ante una crisis, el director de un centro educativo debe comprender las características de la toma de decisiones en situaciones de crisis.

El potencial de una crisis determina la previsión necesaria para la toma de decisiones.

Las crisis están por todas partes. Según la Ley de Murphy, mientras existan las condiciones para una crisis, esta ocurrirá inevitablemente, por muy baja que sea la

probabilidad. Como director/a, es fundamental comprender claramente las diversas crisis que pueden surgir en el proceso de desarrollo y gestión escolar. Solo mejorando la anticipación de crisis en el trabajo diario podremos estar preparados para cualquier eventualidad.

Durante el terremoto de Wenchuan de 2008, más de 2300 profesores y alumnos de la escuela secundaria Sangzao, en el condado de Anxian, ciudad de Mianyang, provincia de Sichuan, fueron evacuados a un lugar seguro en tan solo 1 minuto y 36 segundos sin que se produjeran víctimas mortales. Esto fue posible gracias al entonces director, Ye Zhiping, quien poseía un gran sentido del riesgo y una visión anticipada de posibles crisis. Durante muchos años, insistió en reforzar los edificios escolares y realizar simulacros de evacuación para profesores y alumnos, salvando así la vida de todos en el momento crítico.

La repentina aparición de una crisis determina la firmeza de las decisiones que se toman.

Las crisis, a menudo impredecibles e imprevistas, siempre surgen de forma inesperada, pillando a la gente desprevenida. Por lo tanto, el director debe mantener la calma, reaccionar con rapidez, tomar decisiones firmes, actuar con celeridad y controlar las emociones eficazmente en un plazo limitado, utilizando únicamente información y recursos limitados, para evitar que la situación se agrave.

La doble naturaleza de una crisis exige un enfoque científico para la toma de decisiones.

Una crisis no es solo una crisis; también encierra oportunidades y puntos de inflexión. Los directivos deben reconocer plenamente la doble naturaleza de una crisis. No deben ser pesimistas, desalentarse ni dejarse vencer por ella. En cambio, deben analizar la situación con serenidad, aprovechar la crisis para sacar provecho de ella y tomar decisiones informadas para maximizar sus efectos positivos, mitigar eficazmente sus efectos negativos y transformar la crisis en una oportunidad de oro y un punto de inflexión.

La incertidumbre de una crisis determina la contingencia de la toma de decisiones.

Tras una crisis, su evolución puede intensificarse, debilitarse o volverse muy compleja y difícil de controlar.

Esta incertidumbre exige que el director sea capaz de evaluar la situación, comprenderla en su totalidad y tomar las decisiones pertinentes en función de las circunstancias cambiantes.

Al tomar decisiones sobre una crisis, además de comprender sus características, el responsable también debe comprender los principios que rigen la toma de decisiones en situaciones de crisis.

Principio de respuesta rápida

Una vez que se produce una crisis, el director debe activar de inmediato el plan de contingencia correspondiente, establecer rápidamente un equipo de gestión de crisis y acudir al lugar lo antes posible para realizar una búsqueda exhaustiva de información, comprender plenamente la situación, tomar decisiones y gestionarla con la máxima eficacia. La alta eficiencia y el trabajo ininterrumpido son condiciones indispensables para lograr una respuesta rápida.

Estar dispuesto a asumir responsabilidades

Sin importar la gravedad de la crisis ni quién sea el responsable directo, el director, como líder de la escuela, debe ser sincero, valiente y proactivo al asumir la responsabilidad cuando surge una crisis. No debe eludir su responsabilidad ni culpar a otros. Solo así podrá ganarse la comprensión y el apoyo del profesorado y el personal, obtener ayuda y respaldo de todos los niveles, trabajar en armonía, compartir tanto el éxito como el fracaso, y solucionar el problema con mayor rapidez, cambiar el rumbo y resurgir.

Principio de objetividad y verdad

Las crisis no se pueden ocultar, encubrir ni suprimir; la información no se puede bloquear, y los informes no se pueden falsear ni omitir. Debemos adherirnos al principio de buscar la verdad en los hechos, informar con veracidad, divulgar la verdad y reflejarla con precisión para garantizar que las autoridades superiores comprendan la situación real y tomen medidas oportunas y adecuadas. Al mismo tiempo, debemos garantizar el derecho del público a la información y prevenir la propagación de desinformación y rumores. Cuando ocurre una crisis, la gente se preocupa más por lo

que está sucediendo, por qué está sucediendo y qué sucederá después. Si la gente no puede comprender estas cosas, se generará ansiedad, especulación infundada y pánico. Los propagadores de rumores incluso fabricarán diversas versiones de la "verdad".

Principio de coordinación y cooperación

Si se produce un accidente en la escuela, los padres pueden mostrar diversos comportamientos irracionales, lo que exige que el director posea la sensatez necesaria para manejar la situación. La flexibilidad del director, sus habilidades comunicativas y su capacidad para coordinar y movilizar recursos sociales se vuelven particularmente importantes.

Algunas crisis no pueden ser manejadas únicamente por el director. Además de la división del trabajo y la cooperación entre los líderes escolares y los cuadros de nivel medio, cada uno cumpliendo con sus respectivas funciones, también es necesario informar al departamento de administración educativa, al comité local del partido y al gobierno, y contactar de inmediato a los departamentos de seguridad pública, bomberos, salud, prevención de epidemias y supervisión de seguridad para solicitar su cooperación y apoyo, aunar esfuerzos y trabajar juntos para hacer frente a la crisis.

El principio de ganarse los corazones y las mentes

En caso de un accidente repentino con víctimas, la víctima puede sentirse llena de resentimiento y extremadamente inestable emocionalmente, mientras que el director puede enfrentarse a una avalancha de insultos y acusaciones. En este momento, el director no debe responder con ira ni resentimiento, sino ponerse en el lugar de la otra persona, empatizar con ella y utilizar estrategias de orientación psicológica y emocional adecuadas para ofrecer sinceridad, sentimientos genuinos y compasión.

El principio de tratar tanto los síntomas como la causa raíz.

La toma de decisiones en situaciones de crisis no puede limitarse a fenómenos superficiales ni a preocupaciones inmediatas. Requiere adoptar todas las medidas y métodos posibles para identificar rápidamente la causa raíz del

incidente, centrándose en soluciones tanto a corto como a largo plazo; abordar la crisis actual al tiempo que se trabaja para mejorar la imagen de la escuela; analizar las causas de la crisis y, a la vez, adoptar medidas preventivas eficaces para evitar futuras crisis.

Rompiendo con la convención

Las crisis son impredecibles y están en constante evolución, como un campo de batalla. Por lo tanto, la toma de decisiones en situaciones de crisis debe adaptarse a las personas, el lugar y las circunstancias específicas, rompiendo con los patrones y procedimientos de pensamiento convencionales y empleando enfoques flexibles, dinámicos y creativos.

La experiencia ha demostrado que, cuando la información es limitada y las situaciones son urgentes, los directivos suelen estar en mejores condiciones de controlar el desarrollo de las crisis adoptando métodos de toma de decisiones no convencionales o tomando decisiones arriesgadas basadas en un análisis de las consecuencias y los riesgos.

El brote de COVID-19 de este año fue repentino, impredecible y en constante evolución.

Durante la pandemia, los docentes se vieron confinados en sus hogares, enfrentando el doble desafío de la prevención de la epidemia, la conciliación familiar, la supervisión y el fomento de los estudios de sus hijos, y la realización de tareas exigentes como la investigación epidemiológica, la recopilación de datos, la elaboración de informes diarios, la preparación y grabación de clases, la enseñanza en línea y el apoyo psicológico. Si los docentes sufrían inestabilidad emocional, les resultaba difícil desempeñar su labor con eficacia y lograr que el aprendizaje continuara a pesar del cierre de las escuelas.

Ante una crisis, la capacidad de un director para gestionarla se vuelve crucial, ya que no se trata solo de un asunto interno del sistema educativo, sino que también afecta al desarrollo nacional y la estabilidad social. La respuesta a la crisis pandémica representa, además, un gran desafío para los directores durante este periodo vacacional tan particular.

Resulta gratificante que muchos directores de escuela demostraran sólidas habilidades para la toma de decisiones y la gestión en situaciones de crisis. Con sabiduría y valentía, y una actitud positiva y abierta ante la vida y el trabajo, mantuvieron la calma frente al peligro, tomaron decisiones rápidas y fundamentadas, y guiaron a todos para superar las dificultades y los desafíos.

Algunos directores destacaron el papel protagónico de los miembros y cuadros del Partido, organizando activamente la ayuda para los docentes y el personal necesitado, animando a todos a hacer ejercicio en casa, a cuidar su mente y cuerpo, y a participar en actividades como caligrafía, pintura y demostraciones culinarias, aliviando así el estrés mental del personal. Otros directores, además de organizar las tareas escolares, participaron activamente en los asuntos públicos de la comunidad, turnándose para patrullar el vecindario o participando en investigaciones, dando ejemplo y fomentando la confianza en todos.

Algunos directores demostraron personalmente cómo usar la tecnología en línea, realizando reuniones virtuales y llevando a cabo tareas administrativas y docentes en línea. Antes de la reanudación de las clases, planificaron diligentemente y desarrollaron meticulosamente planes de contingencia detallados para la inscripción, los controles de salud matutinos y vespertinos, las comidas, la enseñanza, las actividades y la respuesta ante la epidemia, logrando así una doble victoria tanto en la lucha contra la epidemia como en la exitosa finalización de las tareas docentes.

Los directores deben mejorar su capacidad de toma de decisiones en situaciones de crisis para crear un mejor entorno para la resolución de crisis, el desarrollo de docentes y estudiantes, la gestión escolar y el ecosistema educativo.

Toma decisiones sabias.

La tarea más importante de un director es la toma de decisiones. Tomar decisiones es una tarea que consume mucho tiempo y esfuerzo mental, además de ser el asunto más difícil y supervisado para un director. Las decisiones de un director no se basan en suposiciones, caprichos o simples intuiciones; requieren intelecto, habilidad y sabiduría.

¿Cómo puedes tomar decisiones más acertadas? Los siguientes puntos pueden servirte de inspiración y ayuda.

No tomar una decisión también es una decisión.

¿Tiene que tomar decisiones el director sobre todo?

Primero, veamos cómo lo ven los gurús de la gestión. Peter Drucker dijo: «Los gerentes eficaces no toman demasiadas decisiones; toman las importantes». Drucker también creía que todas las decisiones conllevan riesgos y que deben evitarse las innecesarias.

Veamos qué hizo el general Eisenhower.

Antes del desembarco de Normandía, un oficial le dijo a Eisenhower: «Queremos desembarcar, general, ¿qué opina?». Eisenhower no respondió directamente, sino que preguntó en tono consultivo: «¿Por qué quieren desembarcar?». El oficial respondió: «Para atacar desde detrás de las líneas enemigas». Eisenhower volvió a preguntar: «¿Por qué atacar desde detrás de las líneas enemigas?». El oficial dijo: «De esa manera, habrá la menor resistencia posible». «¿Cuáles son las ventajas de la menor resistencia?». «La menor resistencia significa el menor número de bajas entre nuestros soldados». En ese momento, Eisenhower dijo: «¿Acaso no conoce ya los motivos de esta decisión? ¿Por qué necesita que yo tome la decisión?». El oficial se puso rápidamente firme y respondió: «¡Entendido, general! Me retiro».

En la gestión del director, a veces hay situaciones que pueden dejarse a su suerte. No es necesario que el director

tome medidas ni acciones, ya que estas se desarrollarán con normalidad. Por lo tanto, no es necesario que el director tome decisiones ni intervenga.

En ocasiones, pueden surgir problemas de gestión que causen molestias al director, pero estos problemas no son de gran importancia y no afectan el desarrollo de la escuela. En tales casos, el director no necesita intervenir ni tomar decisiones.

Si el director no actúa con prontitud ante ciertos problemas y fenómenos, estos pueden empeorar o desarrollarse de forma desfavorable. En tales casos, el director debe actuar con decisión y tomar decisiones rápidas.

Para poner un ejemplo, es como un paciente cuyos síntomas podrían desaparecer o no empeorar si no se somete a cirugía, en cuyo caso la cirugía no es necesaria; pero si la cirugía no se realiza a tiempo, los síntomas empeorarán o incluso pondrán en peligro su vida, en cuyo caso la cirugía debe realizarse de inmediato.

Muchos directores de escuela no comprenden este principio. Intervienen y toman decisiones sobre todo, sin importar su magnitud o importancia, asumiendo toda la responsabilidad. Esto no solo conlleva riesgos, sino que también dificulta y agota su trabajo, y fomenta la dependencia entre sus compañeros.

Es importante comprender que la inacción de un director también es una decisión, y a veces incluso una mejor. Una escuela donde el director siempre tiene que tomar decisiones apresuradas definitivamente no es una buena escuela.

Aprende a utilizar la experiencia externa para la toma de decisiones.

A medida que la sociedad se desarrolla y progresa, las personas exigen cada vez más rigor científico en la toma de decisiones. Sin embargo, las capacidades y la sabiduría individuales son, en última instancia, limitadas, e incluso los tomadores de decisiones más brillantes difícilmente pueden comprender todas las leyes que rigen este proceso.

Un hombre buscaba sus llaves bajo una farola. Un transeúnte le preguntó: "¿Está seguro de que dejó las llaves bajo esta farola?". El hombre respondió: "En la oscuridad de la noche, este es el único lugar con luz que me puede ayudar a buscar".

Este relato breve ilustra claramente que las limitaciones de nuestra comprensión determinan las limitaciones de nuestra toma de decisiones. Esto exige que nuestros líderes se apoyen en la fortaleza de los demás al tomar decisiones importantes, ya que confiar únicamente en su propio criterio no es suficiente. Deben aprender a utilizar la "toma de decisiones con apoyo externo". En diversos ámbitos, el uso de apoyo externo para complementar el propio criterio y el uso de la inteligencia colectiva para complementar el del líder se está convirtiendo en una práctica común.

Por ejemplo, una escuela tiene un comité de asuntos escolares, y muchas decisiones deberían recaer en este comité. Sin embargo, para asuntos complejos y difíciles, el comité puede tener dificultades para tomar una decisión rápidamente. En este caso, se pueden crear pequeños grupos para debatir y tomar decisiones con la ayuda de estos.

Si el director considera que la distribución salarial basada en el rendimiento es un tema delicado, puede buscar un grupo de personas ingeniosas, con principios y en las que todos confíen para estudiar un plan y, finalmente, presentarlo al comité de asuntos escolares para su decisión.

Gestionar el uso de teléfonos móviles por parte de los estudiantes es un reto actual. ¿Debería permitirse el uso de teléfonos móviles en el campus o en las aulas? Los centros educativos podrían formar un grupo para estudiar este tema y presentar una propuesta al comité de asuntos escolares para su decisión.

Al tomar decisiones con la ayuda de expertos externos, los directores de escuela deben tener en cuenta los siguientes aspectos.

En primer lugar, quien toma la decisión debe hacerlo por sí mismo. Los consultores externos solo brindan asesoramiento y ofrecen sugerencias; la elección final de la solución y la decisión final recaen en el cliente.

En segundo lugar, hay que asumir la responsabilidad. Un "consultor externo" no es un administrador, sino un asesor; no tiene ninguna responsabilidad por las consecuencias de las decisiones tomadas, y solo el mandante es responsable si una decisión sale mal.

En tercer lugar, no evite buscar ayuda médica cuando esté enfermo. Ante decisiones importantes para la escuela, algunos directores, en lugar de buscar activamente asesoramiento externo cuando no pueden decidir, insisten obstinadamente en tomar la decisión a ciegas, por temor a que otros piensen que son incompetentes si recurren a consejos externos.

En cuarto lugar, evite buscar tratamiento sin motivo. La función de los expertos externos es abordar los problemas que los expertos internos no pueden resolver. Si los expertos internos pueden resolver un problema y las decisiones sobre todos los asuntos, grandes o pequeños, se toman con la ayuda de expertos externos, entonces la iniciativa del director no se aprovechará al máximo, los costos de gestión aumentarán y existe la posibilidad de confusión y consecuencias no deseadas.

Evita tomar decisiones emocionales.

Las emociones son reacciones que se expresan de diversas maneras, como la felicidad, la tristeza, el entusiasmo, la sorpresa, la ira y la frustración. Cuando los directivos toman decisiones en estos estados emocionales, es más probable que cometan errores, o incluso si no se producen errores graves, les resulta difícil tomar decisiones acertadas e informadas.

Sun Tzu dijo en "El arte de la guerra": "Un gobernante no debe levantar un ejército por ira, ni un general debe librar una guerra por resentimiento. Debe actuar cuando le convenga y detenerse cuando no le convenga".

Al tomar decisiones, el director debe usar la razón para superar las emociones y no dejarse llevar por ella. No debe tomar decisiones impulsado por la ira ni por la alegría.

No caigas en la trampa del "anclaje".

Como todos sabemos, una vez que se echa el ancla a un barco, este queda asegurado. De manera similar, la toma de

decisiones de un director suele estar condicionada por este "ancla", que centra su pensamiento en un aspecto particular o en torno a un punto específico, influyendo y dando forma a sus decisiones.

Este "ancla" se refiere a información preconcebida. Por ejemplo, un rumor, una noticia de un medio de comunicación determinado, una declaración de un experto o un comentario informal de un líder pueden convertirse en distracciones a la hora de tomar decisiones.

Al tomar decisiones, los directores no deben limitarse a estas restricciones, ni generalizar a partir de información limitada ni centrarse en ejemplos específicos. Deben tener el valor y la sabiduría para evaluar la situación, emitir juicios exhaustivos, evitar la trampa del "anclaje" y esforzarse por tomar las mejores decisiones.

Capítulo cinco: Las habilidades organizativas del director para aprovechar todas las oportunidades

El océano puede abarcar todos los ríos, del mismo modo que el agua puede unir a las masas; solo cuando se reúnen cien personas se puede lograr un líder excepcional.

Si la toma de decisiones es el requisito previo para el liderazgo, entonces la organización eficaz es la base del liderazgo.

Sin sólidas habilidades organizativas, no puede haber un liderazgo sólido.

Liu Bang solía usar un lenguaje tosco, tenía una apariencia común y corriente y no destacaba especialmente por sus habilidades personales. Sin embargo, poseía extraordinarias dotes organizativas, capacidad de cohesión y carisma, lo que le permitía reunir a su alrededor a individuos capaces como Han Xin y Zhang Liang, quienes le servían fielmente y siempre a su disposición. Xiang Yu, por otro lado, era alto, excepcionalmente capaz y un hábil guerrero, pero no logró organizar ni unir eficazmente a quienes lo rodeaban, incluyendo a Han Xin, quien lo había seguido durante muchos años y finalmente abandonó Chu para unirse a Han.

Song Jiang, de *A la orilla del agua*, no era un funcionario de alto rango ni tampoco era alto. Sus habilidades literarias y marciales no destacaban entre los 108 héroes. Sin embargo, logró organizar a sus 107 hermanos, quienes le eran excepcionalmente obedientes y estaban dispuestos a morir por él. Entre estos 107 hermanos, había varios cuyas habilidades superaban las suyas, incluido Lin Chong. Lin Chong era consciente de sí mismo; sabía que sus hermanos no estaban convencidos de que él fuera el "hermano mayor".

Por lo tanto, para los líderes, incluidos los directores de escuela, es muy importante saber cómo integrar diversos recursos, cómo reunir fuerzas de todas partes y cómo convertir a las personas que los rodean en un equipo eficaz.

Un líder es un entrenador; si no sabes entrenar bien, no puedes ser un líder.

Un director es como un entrenador; si no eres bueno entrenando, no puedes ser un buen director.

La fortaleza organizacional es productividad.

La gestión, en esencia, consiste en manejar y administrar diversas relaciones, así como en optimizar e integrar diversos recursos. ¿Por qué un rebaño de ovejas liderado por un león puede derrotar a un león liderado por una cabra? Esto no se debe a que las cabras sean más fuertes, sino principalmente a que el león es un líder hábil que sabe cómo organizar fuerzas más débiles para formar un equipo poderoso.

Existe un dicho que afirma que "Liu Bang y Xiang Yu no sabían leer ni escribir". Esto no significa que la lectura no fuera importante, sino que contaban con un grupo de ministros capaces, expertos en lectura y planificación. Gracias a la correcta utilización de estos ministros, Liu Bang y Xiang Yu, a pesar de su analfabetismo, pudieron comandar miles de tropas y conquistar el mundo. Éste es el poder de la organización.

La sabiduría y la capacidad de liderazgo de un líder no residen en su habilidad para gestionar todo por sí solo, sino en su capacidad para movilizar y utilizar hábilmente los recursos disponibles, e integrarlos racionalmente y organizarlos eficazmente.

Akio Morita, de Sony Corporation de Japón, dijo: "La medida de la capacidad de un líder debería ser si puede organizar eficazmente a un gran número de personas, cómo sacar el máximo provecho de las habilidades de cada persona y cómo hacer que trabajen juntas de manera coordinada".

Los docentes de las escuelas se centran únicamente en mejorar sus propias habilidades profesionales, mientras que los directores se ocupan principalmente de cómo coordinar y organizar los diversos recursos, tanto humanos como interpersonales, para alcanzar los objetivos de desarrollo del centro. Esto plantea la cuestión de la capacidad organizativa del director.

Al evaluar a los candidatos a director, nuestra principal preocupación es si poseen habilidades organizativas. Por muy sólidas que sean las capacidades profesionales de un docente o por muy excelentes que sean sus resultados de enseñanza, si carece de habilidades organizativas, en el mejor de los casos será un profesional clave o un profesor de renombre, pero es poco probable que sea competente como director.

Si alguien se ve obligado a ocupar un puesto sin la formación adecuada, y mucho menos a convertirse en un director cualificado, y mucho menos en uno excelente, podría tener dificultades incluso para desempeñar su función, y podría ser una experiencia muy dolorosa. Por lo tanto, las habilidades organizativas se convierten en un criterio importante para la selección de un director.

De hecho, un director cualificado no necesita ser un experto en todos los aspectos del funcionamiento escolar; esa no es su responsabilidad, y, en realidad, es imposible ser un experto en todo. Su responsabilidad y misión consisten en organizar todos los recursos y fortalezas del centro para alcanzar sus objetivos y las metas educativas de la escuela.

Algunos directores se quejan a menudo de que sus equipos son ineficaces, poco solidarios y poco cooperativos. Critican frecuentemente a los profesores por su supuesta incompetencia. Cuando no se puede ascender a un alumno, suelen encontrar muchas razones objetivas. Ante los problemas, suelen mostrarse desanimados y perdidos. La escuela está desunida, desorganizada y sin cohesión, como un montón de arena suelta. Cuando esto ocurre, una cosa es segura: el director carece de habilidades organizativas.

¿Qué es la capacidad organizativa de un director? En mi opinión, la capacidad organizativa de un director es la habilidad para manejar de manera activa y constante las diversas relaciones interpersonales dentro y fuera de la escuela, movilizar y coordinar fuerzas de todas las partes, reunir y utilizar diversos recursos y factores favorables para mantener y promover el funcionamiento armonioso, estable, continuo, saludable y eficiente de todos los aspectos del trabajo escolar, guiar y promover el desarrollo positivo de la escuela y, en última instancia, lograr la visión de la escuela.

La capacidad organizativa de un director no es una habilidad aislada; incluye su habilidad para emplear personas, lograr resultados, coordinar, integrar y gestionar situaciones complejas.

La capacidad organizativa de un director refleja su conocimiento cultural, es la cristalización de su sabiduría pedagógica, encarna su carisma personal y demuestra su nivel de liderazgo y su talento.

Las investigaciones indican que los directores con sólidas habilidades organizativas suelen poseer las siguientes cualidades:

En primer lugar, prestan atención al entorno. Demuestran un alto grado de sensibilidad a los cambios en el entorno interno y externo de la escuela, poseen una capacidad de predicción científica y una comprensión precisa de las tendencias de cambio, y pueden adaptarse a los cambios ambientales de manera oportuna.

En segundo lugar, cree un ambiente propicio. Sea experto en construir una cultura organizacional positiva y estimulante, fomentando un entorno laboral cálido, armonioso, igualitario y amigable para inspirar una fuerte motivación en los empleados y garantizar que trabajen felices.

En tercer lugar, forme un equipo. El grafito y el diamante tienen exactamente los mismos elementos; solo sus estructuras son diferentes, lo que da como resultado que uno sea extremadamente duro y el otro extremadamente blando. Por lo tanto, se debe prestar especial atención a la estructura y composición del equipo, al fortalecimiento de sus habilidades y al aprovechamiento óptimo de sus capacidades.

En cuarto lugar, guiar el futuro. Adaptándonos a las exigencias del desarrollo futuro de la escuela, y clarificando su filosofía educativa y visión de desarrollo, orientamos a los docentes para que crezcan continuamente y lideren la escuela hacia un desarrollo constante.

La necesidad de que los directores modernos posean sólidas habilidades organizativas se ha convertido en un requisito indispensable para el desarrollo escolar. Por un lado, es fundamental para establecer relaciones

interpersonales positivas dentro de la escuela, lo que permite que cada miembro trabaje de forma creativa. Por otro lado, es una garantía crucial para integrar recursos de todos los ámbitos, lograr una combinación óptima de personas y materiales, y maximizar la eficiencia. Al mismo tiempo, es la piedra angular y el motor para unificar el pensamiento, ganarse el apoyo de la comunidad educativa y aunar esfuerzos y conocimientos para trabajar hacia un objetivo común.

En cierto modo, las habilidades de gestión de un director son sus habilidades organizativas; el arte del liderazgo es el arte de la organización; y la capacidad de liderazgo es capacidad organizativa. Por lo tanto, mejorar continuamente las habilidades organizativas mediante el aprendizaje, la práctica y la experiencia debería ser una tarea importante para los directores.

Conocer a las personas y asignarles las tareas adecuadas; dejar que cada uno haga lo que considere mejor para sí mismo.

«Quienes saben aprovechar sus talentos, sin duda prosperarán». Este es un principio fundamental de la gestión escolar. ¿Cómo podemos aprovechar los talentos? Lo más importante es conocer bien a las personas y asignarles puestos adecuados.

Conocer a las personas implica que el director debe estar familiarizado con la situación básica, los rasgos de personalidad y los intereses de cada miembro del profesorado y del personal administrativo. Asignar tareas adecuadamente significa que el director debe asignar trabajo apropiado según las características e intereses individuales de cada miembro del profesorado y del personal administrativo, permitiéndoles aprovechar al máximo sus habilidades y talentos.

"Conocer a la gente" es la base para "elegir bien a las personas", y "elegir bien a las personas" es el objetivo final de "conocer a la gente".

La clave para garantizar que no se desperdicie ningún talento reside en la capacidad del director para reconocer y contratar a personas competentes. Solo cuando el director reconoce y contrata a personas competentes puede potenciar el talento de cada individuo y motivar a todos.

Cada persona tiene características y fortalezas diferentes. Zeng Guofan dijo una vez: "Un buen caballo puede recorrer mil millas, pero no es tan bueno como un buey para arar los campos".

En esencia, conocer a las personas y asignarles las tareas adecuadas significa utilizarlas según sus habilidades y circunstancias, aprovechando sus fortalezas y evitando sus debilidades, colocando a cada una en el puesto correcto para que pueda desempeñar el trabajo más apropiado. Si es un mono, dale un árbol grande para trepar; si es un dragón, dale un río grande para nadar. Si haces que un buey cargue pesadas cargas, un caballo cace ratones, una gallina nade o un pato trepe alto, estás cometiendo un error.

De hecho, cada docente tiene sus propias fortalezas y ventajas, y cada uno es un tesoro por descubrir. Incluso aquellos docentes considerados deficientes por los directores siempre tienen sus puntos fuertes y un papel importante que desempeñar. Todo depende de cómo el director sepa reconocer el talento, cómo crearles las plataformas necesarias y cómo convertir las desventajas en ventajas.

Por favor, eche un vistazo al siguiente caso:

Una escuela secundaria rural, cuya calidad docente había sido sistemáticamente baja y cuyo desarrollo se había quedado muy rezagado, fue reorganizada por la Oficina de Educación. Un subdirector de una escuela secundaria urbana fue nombrado nuevo director en un momento de crisis.

Al asumir el cargo, el director realizó de inmediato una evaluación exhaustiva del profesorado y el personal de la escuela. Descubrió que la razón fundamental de la baja calidad de la enseñanza radicaba en la asignación y utilización de los docentes. Los profesores que habían comenzado a trabajar a una edad temprana, tenían un nivel educativo relativamente bajo y, en su mayoría, rondaban los cincuenta años, seguían impartiendo clases en la escuela secundaria, soportando una gran carga docente. Los alumnos, en general, reportaban que, si bien estos profesores eran responsables, sus métodos de enseñanza estaban desactualizados y carecían de habilidades organizativas y autoridad, lo que resultaba en una baja eficiencia en el aula. Entre estos profesores, algunos tenían experiencia previa en carpintería e ingeniería civil, otros eran expertos en administración y otros eran meticulosos en su trabajo. Los profesores más jóvenes que se incorporaron

a la escuela en los últimos años eran todos graduados de escuelas de formación docente. Varios de ellos no habían impartido clases y se dedicaban a la gestión logística de la escuela. Debido a su desconocimiento de este trabajo y a la falta de experiencia, su desempeño en la logística escolar también era deficiente, lo que generó quejas del profesorado y el personal.

Tras conocer la situación, el nuevo director ajustó la organización del personal. Los graduados universitarios que habían trabajado previamente en gestión logística fueron reasignados a puestos docentes. Los profesores de mayor edad, salvo aquellos con sólidas habilidades pedagógicas y buen desempeño en el aula que conservaron sus puestos, fueron reasignados según sus circunstancias individuales. Quienes tenían experiencia previa en carpintería u otros oficios fueron asignados a impartir cursos de formación profesional; quienes tenían experiencia en gestión fueron asignados al departamento de logística como personal administrativo; y quienes destacaban por su meticulosidad fueron asignados a puestos como técnicos de laboratorio o bibliotecarios.

Con este ajuste, la gestión logística de la escuela se fue estandarizando gradualmente, y los problemas de calidad de la enseñanza que habían estado obstaculizando el desarrollo de la escuela mejoraron significativamente, lo que dio como resultado un cambio fundamental en la apariencia de la escuela.

Existe un dicho que afirma que "las personas talentosas en el lugar equivocado no sirven para nada". Así que podemos decir lo siguiente: "Aunque alguien no tenga talento innato, puede convertirse en un genio si se encuentra en el lugar adecuado".

Los profesores seguían siendo los mismos, y los alumnos también. Simplemente colocando a los docentes en puestos donde pudieran desarrollar al máximo su potencial según sus diferentes características, el director aprovechó plenamente su potencial y estimuló su entusiasmo por el trabajo. Esto no solo impulsó el desempeño laboral, sino que también demostró la capacidad del director para reconocer y aprovechar el talento.

Conocer a las personas y asignarles roles apropiados requiere no solo atender a cada docente individualmente, sino también tratar a los docentes de diferentes edades de manera diferente y aprovechar sus talentos eficazmente. Por ejemplo, los docentes mayores deben ser respetados, sus limitaciones comprendidas y su influencia plenamente aprovechada. Los docentes de mediana edad deben recibir apoyo y sus problemas específicos deben ser atendidos en la medida de lo posible para fomentar la gratitud y animarlos a desplegar sus habilidades y experiencia acumuladas en su trabajo. Los docentes jóvenes, con sus conocimientos frescos y abundante energía, deben recibir responsabilidades, orientación profesional y oportunidades de crecimiento para ayudarlos a convertirse en docentes clave lo antes posible.

Los directores experimentados, en su enfoque de "conocer a las personas y asignarles los roles apropiados" entre los docentes de diferentes edades (mayores, de mediana edad y jóvenes), se adhieren a una estrategia en la que "los docentes mayores toman la iniciativa, los docentes de mediana edad gestionan los asuntos y los docentes jóvenes desarrollan el futuro", lo que demuestra una gran visión de futuro.

Además, los directores experimentados suelen emplear a personas con diferentes personalidades para distintos puestos. Por ejemplo, los conserjes escolares necesitan personas meticulosas y cuidadosas, y no contratarán a quienes sean descuidados y derrochadores; los tutores necesitan personas atentas y pacientes con buenas aptitudes para el trabajo ideológico, y jamás contratarán a quienes sean despreocupados e irresponsables; el trabajo administrativo requiere mayor coordinación y comunicación, y si bien es posible que no contraten a la persona con las mejores habilidades docentes, sin duda contratarán a quien tenga las mejores habilidades de coordinación y comunicación.

Para una escuela, el problema no radica en la falta de recursos, sino en cómo el director optimiza e integra los recursos existentes; no se trata de una falta de talento, sino de cómo el director posiciona y utiliza el talento existente.

El nivel más alto de gestión para un director de escuela consiste en conocer a las personas y asignarles los puestos adecuados. Esto significa garantizar que las personas correctas estén en los puestos correctos, que todos puedan aprovechar al máximo sus talentos y que todo el personal docente y administrativo tenga un lugar al que pertenecer y un espacio donde desarrollar sus habilidades.

En este sentido, un director de orquesta debería ser como un pianista, que solo puede tocar una hermosa melodía si conoce todas las teclas y pulsa cada nota; un director de orquesta debería ser como un jugador de ajedrez, que solo puede jugar una partida brillante si coloca bien cada pieza.

Es mejor cometer un error que contratar a la persona equivocada.

Un rey tenía un mono. El mono era naturalmente astuto e inteligente, y el rey lo quería y confiaba profundamente en él. Entonces, el rey le encomendó una importante tarea: lo convirtió en su guardaespaldas personal y le entregó su preciada espada.

Ha llegado la primavera. Los pájaros trinan, los arroyos murmuran, las flores florecen con colores vibrantes y el aire se impregna de su fragancia. Todo renace y la naturaleza se llena de un verde exuberante. El rey quedó cautivado por este hermoso paisaje primaveral, así que llevó a sus reinas y monos a lo profundo del denso bosque, despidiendo a los demás sirvientes para poder disfrutar a solas de la tranquilidad y la profunda belleza de la primavera.

El sol primaveral era brillante y hermoso, pero también daba sueño. Después de jugar un rato, el rey se sintió algo cansado y le dijo al mono: «Quiero echarme una siesta en esta habitación de flores. Si alguien me hace daño, debes hacer todo lo posible por protegerme». Entonces el rey cayó en un profundo sueño.

De repente, una mariposa, atraída por el perfume de las flores, revoloteó y se posó con gracia sobre la cabeza del rey. El mono se enfureció. En un instante, desenvainó su espada y atacó a la mariposa, pero esta, en su prisa, huyó volando y, en lugar de eso, decapitó al rey.

La historia puede ser corta, pero es muy instructiva.

El arte de la gestión, en cierta medida, es el arte de utilizar a las personas.

Al contratar personal, no se debe confiar en gustos o aversiones personales, ni dejarse engañar por la apariencia de la otra persona o por sus supuestos "aspectos destacados" o su "imagen de aura".

A la hora de contratar personal, hay que ser extremadamente exigente y tener buen ojo para los detalles.

El principio de selección y nombramiento de personal debe basarse tanto en el carácter moral como en la competencia, de modo que el carácter moral sea acorde con el puesto y el desempeño sea proporcional.

Si uno nombra a personas precipitadamente, basándose en sentimientos personales o por lealtad sin una

consideración cuidadosa, o si nombra a las personas equivocadas o no las supervisa adecuadamente, esto acarreará pérdidas irreparables para su carrera o incluso para su propia persona.

Creo que es mejor cometer un error que contratar a la persona equivocada. Contratar a la persona equivocada puede tener consecuencias más graves que cometer un error.

Creo que la clave para emplear a las personas adecuadas reside no solo en contratar a las personas idóneas, sino también en otorgarles la autoridad necesaria. Esta autoridad debe ser manejable y fácil de aplicar. Es como una cometa lanzada al aire: por mucho que se mueva o vuele con el viento, permanece bajo el control del hilo que la sujeta. Es como el Rey Mono: por mucho que blanda su garrote dorado, surca las nubes y captura demonios, jamás podrá escapar de la mano del Buda. La ajustada cinta del Buda es como una espada colgante que impide a Wukong actuar imprudentemente ante Tang Sanzang.

El poder absoluto no solo corrompe absolutamente, sino que también engendra una insensatez absoluta. Al delegar autoridad, es aún más crucial limitar y supervisar ese poder.

Si se nombra a las personas equivocadas y existe una falta de controles y supervisión del poder, sin establecer un mecanismo sólido para confinarlo dentro de los límites del sistema, permitiendo que el poder se descontrole, un desastre catastrófico puede ser inminente, o incluso inminente.

Cuando llegue el momento, si te arrepientes de haber contratado a la persona equivocada y sufres las amargas consecuencias del arrepentimiento, el resentimiento de los demás y el odio eterno, ¡no te quedará más remedio que tragarte la píldora amarga!

El proceso de selección de personal directivo puede parecer sencillo, y podría dar la impresión de que contratar a la persona equivocada es insignificante y no causa mayores problemas. Sin embargo, la selección de personal directivo es de vital importancia, ya que afecta al desarrollo de la escuela, al crecimiento de los alumnos y al futuro de la

nación. Por lo tanto, no debe subestimarse y debe abordarse con sumo cuidado.

El desarrollo educativo depende, ante todo, de los docentes. Quienes imparten clases determinan la calidad de la educación, el ambiente del aula y el futuro de los niños. Seleccionar y utilizar a los docentes de manera eficaz es de suma importancia.

Los administradores escolares son los mejores entre los mejores. La calidad de los administradores de una escuela influye directamente en su desarrollo; la calidad de una escuela refleja la calidad de sus administradores. Por lo tanto, la selección y el nombramiento de administradores competentes por parte del director son de suma importancia.

La capacidad de un director para seleccionar y utilizar a las personas adecuadas pone a prueba no solo su sentido de la misión y la responsabilidad, sino también su conciencia y sabiduría en la gestión de personal.

Ventajas complementarias, mutuamente beneficiosas

El equipo de "Viaje al Oeste", liderado por Tang Sanzang, está compuesto por varios miembros: Sun Wukong, ingenioso, excepcionalmente inteligente, muy capaz y eficiente, pero que no se lleva bien con sus compañeros, a veces desobedece a sus superiores y suele causar problemas; Zhu Bajie, alegre, entusiasta y con buenas relaciones interpersonales, pero de carácter débil, indisciplinado y con un estilo de vida cuestionable; y Sha Wujing, trabajadora, concienzuda y amable, pero cuyas habilidades profesionales son solo promedio.

Dicho equipo, con su configuración de personal adecuada y sus fortalezas y debilidades complementarias, logra optimizar su reserva de talento, convirtiéndose en un equipo altamente eficiente y eficaz en combate. A pesar de las numerosas dificultades y adversidades del viaje a Occidente para obtener las escrituras budistas, finalmente logró traer de vuelta las escrituras auténticas.

Imagina que cada miembro del equipo fuera Sun Wukong, empuñando un garrote dorado, y excepcionalmente inteligente y capaz. ¿Sería un equipo excelente? ¿Serían capaces de obtener las escrituras sagradas?

Cinco premios Nobel se reunieron en una ocasión para intentar resolver el problema de establecer la teoría microscópica de la superconductividad, pero finalmente fracasaron. Los ganadores de este logro fueron Bardeen, Compaq y Schriever. Bardeen, con su experiencia y profundo conocimiento; Compaq, joven, enérgico y de pensamiento ágil; y Schriever, con sus métodos flexibles y espíritu innovador, formaron un equipo complementario que superó con éxito este desafío.

JP Morgan, pionero y fundador de las finanzas estadounidenses modernas, hizo una vez una declaración revolucionaria: "Toda empresa exitosa necesita tres tipos de

personas: un soñador, un hombre de negocios y un 'mestizo'".

Esto es cierto en otros sectores, y aún más en las escuelas.

En una escuela, ya sea el equipo directivo, el grupo de gestión intermedia o incluso los profesores de una asignatura, lo mejor es establecer una relación complementaria entre ellos, incluyendo la complementariedad en personalidad, edad, conocimientos, habilidades y género.

Una estructura de equipo complementaria permite que las fortalezas de cada persona brillen, que sus debilidades se compensen y que cada uno encuentre su lugar, muestre sus habilidades y evite sus limitaciones. Cuando se combinan orgánicamente en una orquesta, pueden crear hermosas melodías que se complementan entre sí, contrastando profundidad y elevación, y fusionando emoción y delicadeza.

En lo que respecta al liderazgo escolar, un equipo directivo adecuado y excelente debería estar compuesto por personas con personalidades diferentes que se complementen entre sí, personas de diferentes rangos de edad que sean compatibles, personas con diferentes niveles de habilidad que se combinen de forma óptima y personas con diferentes conocimientos que se distribuyan de manera razonable.

Por ejemplo, en cuanto a la personalidad, un equipo debería incluir tanto a personas extrovertidas, dinámicas y sociables, como a personas introvertidas, tranquilas y con buenas habilidades para la gestión interna. Estas personalidades se complementan y se apoyan mutuamente, lo cual resulta beneficioso tanto para el avance del trabajo como para el fortalecimiento de la cohesión del equipo.

Si todos los miembros del equipo son directos, extrovertidos y despreocupados, es probable que choquen y discutan entre sí, lo cual perjudica la estabilidad y la armonía. Por otro lado, si todos son introvertidos, distantes y reservados, el ambiente puede volverse estancado y sin vida, carente de vitalidad y energía.

Por ejemplo, en cuanto a la edad, debería existir un rango de edad determinado dentro de un equipo, idealmente con una estructura escalonada que incluya miembros mayores, de mediana edad y jóvenes. Esta estructura de edad no solo fomenta relaciones armoniosas entre los miembros, sino que también permite que cada grupo de edad desempeñe su función de manera efectiva y resulta beneficiosa para la formación y el desarrollo de los cuadros.

Si los miembros de un equipo tienen edades similares y sus habilidades, conocimientos y experiencia también son parecidos, no se respetarán, desconfiarán unos de otros y serán propensos a los conflictos. Existe un dicho que afirma que "dos tigres no pueden compartir una montaña", y si las cosas no se manejan adecuadamente, pueden derivar en una lucha entre "dragones y tigres" o "muchos tigres enfrentándose entre sí".

Al tomar decisiones sobre el personal, los directores deben comprender este principio, tener una visión aguda y hacer un uso razonable de los docentes, asignando a los cuadros según sus diferentes características y requisitos laborales, para lograr ventajas complementarias y un efecto de 1+1>2.

5% de filosofía

Al contratar personal, ¿debe el director centrarse en las fortalezas de los individuos o en sus debilidades?

Para responder a esta pregunta, veamos una cita de Cao Cao: «No faltan personas talentosas; si le pones empeño, el talento está por todas partes». Creo que debe haber alguien como Jiang Ziya pescando junto al río en Wei, esperando ser descubierto; creo que debe haber alguien como Chen Ping a menos de diez millas. ¿Acaso su adulterio con su cuñada le impide obtener un puesto importante?

Cao Cao no solo lo decía, sino que también lo ponía en práctica. Era un experto en descubrir las fortalezas de los demás a la hora de contratar personal. Su filosofía era la siguiente: fijarse solo en el 5% de las fortalezas de una persona. Incluso si alguien tenía un 95% de defectos, él no los veía. Solo le importaba ese 5% de sus puntos fuertes, aprovechándolos al máximo.

Por ejemplo, su énfasis en Xu Chu se debía a la admiración que sentía por su habilidad y competencia. Aunque Xu Chu provenía de un entorno de bandidos, a Cao Cao no le importaba y siempre lo mantuvo como su guardaespaldas. Por lo tanto, Xu Chu era extremadamente leal a Cao Cao y haría cualquier cosa por él.

Nadie en este mundo es perfecto. Incluso la persona más excepcional tiene defectos. Tener defectos es normal; no tenerlos sería anormal. El mayor defecto que una persona puede tener es la ausencia de defectos. Quienes parecen perfectos pueden estar ocultando grandes peligros. O bien son muy astutos y hábiles para el disfraz, poseyendo cualidades engañosas; o bien carecen de visión, pensamiento independiente y juicio, actuando con rigidez y sin innovación.

Por lo tanto, al nombrar personas, el director debe centrarse en sus puntos fuertes y aprovechar sus talentos, sin exigir la perfección, insistir en la impecabilidad ni preocuparse excesivamente por sus defectos.

Si un director se centra únicamente en las deficiencias de los profesores, las critica minuciosamente, guarda rencor y solo ofrece evaluaciones negativas y una mirada crítica, generará una actitud negativa entre los docentes. Bajo su mirada crítica, se volverán cada vez más inseguros e incluso desesperados.

Si un director se esfuerza por descubrir las fortalezas de los docentes, incluso si solo percibe el 5% de sus ventajas, los docentes sentirán su profunda confianza y expectativas, y experimentarán su sincero interés y apoyo. Sentirán que dicho director es comprensivo y tiene buen ojo para el talento, y naturalmente trabajarán con más ahínco para recompensarlo con un desempeño laboral excepcional.

Durante la Guerra Civil estadounidense, alguien le comentó al presidente Lincoln que su recién nombrado comandante en jefe, el general Grant, era un bebedor empedernido e incapaz de desempeñar la importante tarea. Lincoln se rió y dijo: «Si supiera qué marca de licor le gusta al general Grant, le enviaría varios barriles, incluyendo los de sus generales».

¿Acaso Lincoln desconocía que el consumo excesivo de alcohol podía conducir al desastre? Es seguro afirmar que sí, pero también sabía que el general Grant era excepcionalmente talentoso y que solo él podía planificar estrategias y ganar batallas a distancia. De hecho, el nombramiento del general Grant alteró significativamente el curso de la Guerra Civil, demostrando el principio de Lincoln de seleccionar a las personas en función de sus fortalezas, no de su perfección. Lincoln aprendió la lección en este sentido: inicialmente, insistió en nombrar a personas sin defectos, lo que resultó en que tres o cuatro generales que eligió sucesivamente sufrieran reveses en el campo de batalla.

En las escuelas, algunos profesores son directos, comunicativos y francos, sin ocultar sus opiniones. Especialmente los profesores jóvenes de hoy en día tienen un fuerte sentido de la democracia y la participación, y sus valores están cambiando; les gusta señalar directamente los pros y los contras de aquello con lo que no están de acuerdo. Algunos directores ven esto como un gran defecto, intolerable, y se niegan a confiar en ellos, llegando incluso a

recurrir al sarcasmo y los ataques, dificultándoles constantemente las cosas.

Estos docentes suelen ser educadores altamente capacitados. Su conocimiento es dinámico y profundo, algo que los estudiantes aprecian, lo que se traduce en una enseñanza eficaz. Si el director fuera tan magnánimo como Lincoln y se centrara tanto en el 5% de las fortalezas como Cao Cao, aprovechando las capacidades de estos docentes, mitigando sus debilidades y tratando sus limitaciones con amabilidad, podrían convertirse en el pilar fundamental de la escuela.

Al contratar personal, los directores no deben centrarse en las deficiencias de los candidatos, sino en sus capacidades. Por lo general, cuanto más destacadas sean las fortalezas de un docente, más evidentes serán sus debilidades. Esto no representa un problema; podemos diseñar un mecanismo para garantizar que sus debilidades no obstaculicen el buen desempeño de su trabajo e incluso transformarlas en fortalezas.

Sin grandes líderes, ¿quién nos guiará?

La responsabilidad fundamental de un director radica tanto en contratar como en cultivar el talento. Centrarse únicamente en contratar personas sin cultivarlas es como tener agua que sale sin que entre agua, o una cuenta que se desembolsa sin ingresos. Los ríos acaban secándose, los recursos acaban agotándose y el talento acaba por extinguirse. Entonces, ¿a quién nos quedará para contratar?

El fomento del talento por parte del director sirve de incentivo para dichos talentos. Los alumnos se sienten valorados, lo que genera una sensación de logro y orgullo. Al delegarles algunas tareas sencillas, el director dispone de tiempo y energía para planificar iniciativas importantes y abordar cuestiones estratégicas y de futuro. Más importante aún, garantiza la continuidad del desarrollo del colegio y de nuestra misión educativa, evitando cualquier interrupción en la trayectoria y disipando las preocupaciones sobre la falta de líderes y pioneros capaces.

A principios del período Shu Han, el ejército de Zhuge Liang era una fuerza relativamente poderosa con individuos talentosos, entre ellos los Cinco Generales Tigre Guan Yu, Zhang Fei y Zhao Yun, así como Wei Yan, Wang Ping y otros. Sin embargo, debido a la negligencia de Zhuge Liang en el desarrollo de talento, desde que se convirtió en Canciller de Shu hasta su muerte a los cincuenta y tres años, no ascendió a ningún general. Esto resultó en la falta de una cantera de talento y una grave escasez de líderes, lo que finalmente dio origen al dicho: "En Shu no hay grandes generales, y Liao Hua es la vanguardia".

McDonald's, una empresa conocida por todos, ha crecido hasta alcanzar decenas de miles de sucursales desde su fundación en 1955. ¿Quién fue el artífice de este éxito? Sin duda, el talento. ¿Y de dónde proviene este talento? Principalmente, del énfasis que McDonald's pone en el desarrollo del talento. La empresa tiene una política:

por muy talentoso o destacado que sea un gerente, si no ha preseleccionado a un sucesor, no se considerará su ascenso dentro de la compañía. Esto garantiza, fundamentalmente, que McDonald's cuente con una reserva de talento suficiente.

El director de una pequeña escuela primaria en cierta ciudad es una persona íntegra que sabe cómo aprovechar el talento humano, haciendo especial hincapié en su desarrollo. Anima a los docentes a ser diligentes y dedicados, a obtener mejores resultados y a crecer continuamente mediante mecanismos de incentivo; acelera la formación de los docentes jóvenes asignándoles mentores y responsabilidades; mejora continuamente las cualidades profesionales de los docentes ofreciéndoles oportunidades para participar en formación continua a través de diversos canales; crea las condiciones para que los docentes reconozcan su valía personal mediante el cuidado y el apoyo; y les proporciona plataformas para trabajar e innovar aprovechando las oportunidades y utilizando con audacia sus talentos, permitiéndoles madurar y sobresalir a través de la experiencia.

Esta escuela ha formado a muchas personas talentosas. Una parte importante de los directores de escuelas primarias y secundarias de la ciudad hoy en día son exalumnos de esta escuela, y algunos incluso han llegado a ocupar puestos de liderazgo en departamentos municipales. Tras la jubilación del antiguo director, todos los colegas a quienes él mismo guió recordaron su amabilidad y, por muy ocupados que estuvieran, siempre encontraban tiempo para visitarlo cada año.

En efecto, existen directores que no valoran el desarrollo del talento. No valoran, no confían ni potencian el talento en los distintos ámbitos de la escuela, ni tampoco brindan oportunidades de formación o desarrollo, lo que genera una brecha de talento, falta de sucesores y escasez de personal capacitado.

Estos directores de escuela no se centran en desarrollar el talento porque temen utilizar a las personas o no saben hacerlo. Temen que, si desarrollan el talento humano, se vuelvan demasiado poderosos y pierdan sus puestos.

Un politólogo británico llamado Parkinson describió este fenómeno en uno de sus libros: «El enfoque jerárquico sigue una jerarquía de competencias: los mejores encuentran subordinados de segunda categoría, los de segunda buscan subordinados de tercera, los subordinados ineptos son ineficientes y los competidores astutos suelen quedar excluidos». Posteriormente, esta situación recibió el nombre de «enfermedad de Parkinson».

¿Por qué nuestro director contrata a personas peores que él? ¿Por qué no valora el desarrollo del talento? ¿Por qué teme emplear a personas más capaces que él? ¿Por qué adopta una mentalidad autoritaria, rechazando a cualquiera que sea superior a él? En esencia, esto es una manifestación de inseguridad, de falta de conciencia de los problemas potenciales, de celos y de falta de voluntad para exigirse a sí mismo y esforzarse por mejorar.

El talento no es algo que se encuentre fácilmente; se cultiva a través de la experiencia. El talento se diferencia de otros recursos; no se puede conservar, ni su valor aumenta con la conservación. "Los brotes nuevos de bambú crecen más altos que las ramas viejas, dependiendo completamente del soporte del tronco viejo". Los directores deben priorizar el desarrollo del talento, la creación de una cantera de talento y el uso oportuno y audaz del mismo. Esto no solo es su deber y misión, sino también un reflejo de la sabiduría y el carisma del director, y una necesidad para el desarrollo de la escuela y su misión.

Mencio dijo una vez: «Educar a las personas más talentosas del mundo es la mayor alegría del mundo». La mayor felicidad de un maestro es formar alumnos que lo superen. Formar alumnos que sean mejores que él mismo es la respuesta más satisfactoria que un maestro puede darse a sí mismo. De igual manera, la mayor felicidad de un director es formar subordinados que sean mejores que él mismo. Formar subordinados que sean mejores que él mismo también es la respuesta más satisfactoria que un director puede darse a sí mismo.

Los chinos son relativamente difíciles de tratar, y los profesores, como intelectuales, lo son aún más. Suelen pensar: "Somos prácticamente iguales, ¿qué te hace tan

especial? ¿Por qué te crees con derecho a decirme qué tengo que hacer?".

En este punto, podemos cambiar nuestra perspectiva y formar a los docentes desde un enfoque que fomente su desarrollo personal, haciéndoles comprender que el director los apoya. Al gestionar a los docentes desde esta perspectiva, en lugar de simplemente controlarlos, no se preocuparán demasiado por la actitud del director. Incluso si sus palabras son duras, podrán soportarlas; incluso si es estricto, lo aceptarán. Este enfoque no solo cultiva y desarrolla a las personas, sino que también garantiza que la escuela cuente con personas talentosas.

El director siempre debe recordar que no necesita ser el más fuerte, sino más bien hacer que los más fuertes trabajen para él; no necesita ser un héroe, sino más bien un modelo a seguir para cultivar héroes.

No dejen que despidan al profesor.

Con la coexistencia de múltiples sistemas educativos, el flujo normal y anormal de docentes se ha vuelto inevitable y una preocupación importante para los directores de escuela.

Se espera que los profesores jóvenes, formados con esmero, contribuyan al desarrollo de la escuela, solo para renunciar repentinamente; algunos dan clase un día y al siguiente hacen las maletas para irse; otros están "físicamente presentes pero mentalmente ausentes", quedándose temporalmente con la intención de "buscar una mejor oportunidad", y pueden marcharse en cualquier momento.

El director estaba estupefacto. Antes, el director elegía a los profesores; ahora, los profesores elegían al director. Cuando el director no cumplía con las expectativas de los profesores, algunos, sobre todo los más destacados, podían despedirlo en cualquier momento.

En lo que respecta al elevado número de profesores que abandonan sus puestos, muchos directores simplemente culpan a los docentes de ser inconstantes, distraerse con facilidad y tener ambiciones poco realistas, atribuyéndoles toda la responsabilidad.

¿Por qué algunas escuelas no experimentan rotación de profesorado, mientras que otras sufren una tasa alarmantemente alta de abandono docente? ¿Es esto enteramente culpa de los profesores?

Algunos directores podrían decir: "Les he brindado a mis maestros condiciones materiales muy generosas y he hecho todo lo posible por satisfacer sus necesidades, así que ¿por qué me abandonarían?".

Analicemos la siguiente fábula:

> Una familia tenía un perro que, de repente, desapareció un día. Unos días después, un vecino lo encontró en la calle. Justo cuando iban a avisar a la familia, el perro parecía triste y reacio a regresar con su dueño.

El vecino preguntó con curiosidad: «Estás perdido, y ahora tu dueño te lleva a casa, ¿por qué no quieres ir?». El perro respondió: «Me escapé de casa a propósito». Cuando el vecino le preguntó por qué, el perro dijo: «En casa de mi dueño, siempre fui leal y obediente. Al principio, mi dueño me quería mucho, me acariciaba y me mimaba a menudo, e incluso me llevaba a pasear en vacaciones. Esa sensación de logro y de ser valorado me recordaba constantemente que debía servir bien a mi dueño. Pero desde que mi dueño instaló cámaras de vigilancia y sistemas de seguridad, me he quedado sin trabajo. Mi dueño ya no necesita mi protección y estoy ocioso todo el día. Aunque mi dueño todavía me da buena comida, no puedo soportar este abandono, así que me escapé. Ahora, estoy dispuesto a hacer cualquier cosa por cualquier familia que me necesite, aunque la comida sea un poco menos apetitosa».

Aunque se trata de una fábula, nos invita a la reflexión. Un perro guardián, sin ninguna satisfacción personal, incluso con abundante comida y ropa, termina por huir. Si un perro es así, ¿qué ocurre con los humanos?

Algunos directores siempre piensan que si proporcionan a los profesores condiciones materiales y beneficios generosos, los profesores no tendrán quejas ni motivos para despedirlos, pero no es así.

La satisfacción material no es la única condición. Un ambiente de trabajo agradable, un buen trabajo en equipo, un alto rendimiento, el crecimiento profesional y la dignidad profesional son factores clave que determinan si los docentes pueden permanecer en una escuela. Sentir que realizan su trabajo, que valoran su vida y que disfrutan de equidad y justicia son factores fundamentales para su permanencia.

Algunos expertos han constatado que, en equipos compuestos principalmente por trabajadores del conocimiento, el salario y las recompensas ocupan el sexto y octavo lugar, respectivamente, en cuanto a importancia laboral. El primero es la satisfacción por el logro, seguido del reconocimiento, el trabajo en sí, el sentido de la responsabilidad y las oportunidades de ascenso.

Es evidente que, cuando no se cumplen las expectativas de los docentes, no se mantiene su sentido de participación, no se alcanza su realización personal, no se desarrollan sus habilidades y su crecimiento, y su trabajo no se comprende ni se apoya, ni siquiera la vida material más acomodada pierde su atractivo y no puede comprar la lealtad permanente de los docentes. Es inevitable que los docentes abandonen la escuela en busca de otros mentores.

Tras resumir su experiencia vital como líder, Jack Welch pronunció una frase muy filosófica y que invita a la reflexión: «Antes de ser líder, el éxito solo está relacionado con tu propio crecimiento; después de ser líder, el éxito está relacionado con el crecimiento de los demás. Solo cuando aquellos a quienes lideras triunfan, tú también puedes triunfar».

Para retener el talento, primero hay que ganarse su corazón y su mente; ¡esa es la solución fundamental!

Un ojo experto para el talento, que distingue entre lo bueno y lo malo.

Identificar el talento es el requisito previo para cultivarlo y aprovecharlo. "Es fácil encontrar buenos caballos, pero difícil reconocer a las personas talentosas". La dificultad radica en que "es fácil dibujar la piel de un tigre, pero difícil dibujar sus huesos; es fácil conocer el rostro de una persona, pero difícil conocer su corazón". La dificultad reside en lo que dijo Zhuge Liang: "Hay quienes son amables y bondadosos, pero engañosos; quienes son respetuosos en apariencia, pero engañosos en su interior; quienes son valientes en apariencia, pero cobardes en su interior; y quienes se esfuerzan, pero no son leales".

El talento es difícil de identificar, y lo que es más importante, esto se debe a que la identificación del talento es una actividad altamente subjetiva. Esta subjetividad está influenciada principalmente por el efecto de primacía, el efecto de recencia, el efecto halo y el efecto de conjunto.

efecto de primacía

Este efecto, propuesto por el psicólogo estadounidense Rutgers en 1959, se refiere a la influencia de la primera impresión que nos causa la información que recibimos sobre nuestro comportamiento y evaluaciones posteriores; lo que comúnmente llamamos la "primera impresión". Las primeras impresiones son muy engañosas; si un director selecciona a un profesor basándose únicamente en la primera impresión, puede dejarse llevar por las apariencias superficiales. Muchos directores reclutan profesores universitarios cada año; si no comprenden del todo a los candidatos, no realizan las entrevistas necesarias y se basan únicamente en las primeras impresiones para hacer la selección, el resultado será muy impreciso.

Efecto de primacía

El efecto de primacía, opuesto al efecto de recencia, se refiere a la influencia que la impresión formada por la última información recibida tiene sobre el comportamiento y la evaluación posteriores de las personas. En otras palabras, en la comprensión a largo plazo de una persona, la información aprendida más recientemente suele predominar, eclipsando el conocimiento previo. Generalmente, la percepción de los desconocidos se basa en el efecto de primacía, mientras que la percepción de las personas conocidas se ve más fácilmente influenciada por su comportamiento reciente.

Efecto halo

El efecto halo se refiere al fenómeno por el cual las personas se forman una buena o mala impresión de alguien basándose en una característica, y luego infieren otras características de esa persona a partir de dicha impresión. En otras palabras, a partir de una impresión parcial, positiva o negativa, como un halo alrededor del sol, la impresión se extiende gradualmente desde un punto central, dando lugar a una impresión general positiva o negativa.

El dicho popular «Un punto a favor puede compensar cien puntos en contra, y un punto en contra puede eclipsar cien puntos a favor» refleja este efecto. El efecto halo conduce fácilmente a generalizaciones y prejuicios, lo cual influye considerablemente en la evaluación general que un director hace de un profesor.

Efecto de conjunto

El concepto de "efecto de sesgo" se refiere a la tendencia de las personas a utilizar patrones de pensamiento fijos para analizar y resolver problemas. Cuando los directores desarrollan mentalidades fijas, crean impresiones preconcebidas sobre ciertos tipos de personas y luego las utilizan para identificar y juzgar a los demás. Por ejemplo, algunos directores creen habitualmente que los profesores mayores son conservadores, carecen de ambición e iniciativa, mientras que los profesores jóvenes, aunque enérgicos, son impulsivos, poco fiables e inexpertos. Otros directores creen que los profesores introvertidos son necesariamente obedientes, mientras que los extrovertidos son necesariamente impulsivos, problemáticos y difíciles de

manejar. Juzgar a las personas basándose en estos "sesgos" es propenso a la parcialidad.

Para superar la influencia de estos sesgos psicológicos en la identificación de las personas, el director debe adherirse a los siguientes aspectos.

Para comprender a las personas desde su esencia.

«El oro nunca es puro, y nadie es perfecto». Para juzgar a una persona, hay que tener una visión amplia, observar su esencia, sus características principales, centrarse en sus principios fundamentales y concentrarse en sus fortalezas. No hay que dejarse engañar por las apariencias superficiales ni enredarse en detalles triviales. No hay que permitir que un pequeño defecto eclipse la pieza entera de jade, ni ignorar el brillo del sol por una imperfección.

Había una maestra que nació, se crió y trabajó en la ciudad. Confundía las plántulas de trigo con cebollino, pero era una maestra dedicada y excelente, y todos sus alumnos la adoraban. ¿Acaso se puede decir que no era lo suficientemente buena?

Juzgar a las personas objetivamente

No se debe juzgar a las personas con prejuicios, subjetividad ni basándose únicamente en intereses personales, aficiones o personalidad. Por el contrario, debe hacerse de forma objetiva, racional y justa. Los directores, en particular, deben dejar de lado los sentimientos personales, priorizando el interés general y el desarrollo de la escuela, evitando el favoritismo y el nepotismo, y evaluando a cada persona objetivamente desde una perspectiva profesional.

Para comprender a las personas de forma integral

Para identificar el talento de forma efectiva, un director debe comprender a fondo a cada individuo, considerando tanto su carácter moral como sus aptitudes académicas; su actitud ante los asuntos importantes, así como sus acciones y desempeño en asuntos menores; y evitando juzgar por las apariencias, generalizar a partir de casos aislados o tergiversar la realidad desde una perspectiva parcial. Además, el director no debe basarse únicamente en la antigüedad para evaluar la capacidad, los diplomas para

valorar la competencia, los títulos para determinar la idoneidad o el desempeño pasado para evaluar el desarrollo futuro.

Debemos comprender a las personas desde una perspectiva histórica.

En el mundo no existen generales invencibles; incluso la persona más sabia puede cometer errores. Un director no debe condenar a un miembro del personal por un solo error, sino que debe considerar su desempeño anterior y su comportamiento después de corregir el error antes de emitir un juicio y tomar las medidas pertinentes.

Para desarrollar la comprensión de las personas

Todo en el mundo está en constante cambio, y el desarrollo humano también. El nivel ideológico, la personalidad, la actitud, el estilo de trabajo, el nivel académico y la capacidad profesional del profesorado y el personal administrativo evolucionarán continuamente con el tiempo, las influencias del entorno y sus propios esfuerzos.

Al seleccionar al personal docente y administrativo, los directores deben ser pacientes, tener una visión a largo plazo y abordar el asunto desde una perspectiva de desarrollo, observando su progreso de forma dinámica. Como dice el refrán: «El tiempo lo revela todo». Bai Juyi también dijo: «Probar el jade requiere tres días de fuego; discernir el talento requiere siete años». Solo al ver a las personas desde una perspectiva de desarrollo podremos evitar perjudicarlas, apagar su entusiasmo o entorpecer su desarrollo y sepultar su potencial.

Entre el profesorado y el personal administrativo, hay genios excéntricos, personas con personalidades extremas, quienes disfrutan dando opiniones e incluso quienes recurren a tácticas poco éticas. Si nos esforzamos por comprender a las personas en su esencia, de forma objetiva, integral, histórica y evolutiva, podremos cultivar una mentalidad inclusiva, aprovechar al máximo el potencial de cada persona, potenciar sus talentos, promover a quienes lo merecen y reconocer plenamente el papel de cada individuo.

¿Es para "decir la hora" o para "hacer un reloj"?

En las escuelas hay dos tipos de directores:

Un tipo de profesor es el que solo sabe la hora. Todo el equipo está desinformado sobre el tiempo. El director controla la hora; solo él sabe la hora exacta. Los profesores que quieren saber la hora tienen que acudir al director uno por uno, quien pacientemente se la indica. Parece que decirle la hora a todo el mundo se convierte en la principal responsabilidad del director. Si el director está en el colegio todos los días, todo va bien; hay a quién preguntar y todo sigue igual. Sin embargo, si el director está ausente y nadie sabe qué hora es ni qué hacer, el colegio se sume en el caos.

Otro tipo es el del "creador de relojes". El director no se centra en dar la hora, sino en construir un reloj. Este reloj se coloca en un lugar elevado de la escuela, de modo que, independientemente de si el director está presente o no, los profesores y el personal pueden consultar la hora de un vistazo, saber qué deben hacer y cómo hacerlo.

"Este reloj" en realidad se refiere a la estructura y construcción del sistema escolar.

A menudo pienso en qué es la gestión. La gestión consiste en mantener el orden en el lugar de trabajo, esforzarse por integrar el caos y el desorden en un hilo conductor claro, y procurar mantener la continuidad, la integridad y la lógica para, en última instancia, alcanzar los objetivos laborales.

La gestión no es tan complicada. Creo que se trata de identificar los problemas clave mediante el razonamiento adecuado y, a partir de ahí, establecer normas y reglamentos eficaces que guíen a la dirección hacia un cierto orden. En otras palabras, se trata de crear un sistema que fomente el cumplimiento de las normas para que las personas sigan los procedimientos establecidos.

Como decían los antiguos: «Hay tres tipos de sabiduría en las personas: la sabiduría menor reside en la gestión de los asuntos, la sabiduría intermedia en la contratación de personal y la sabiduría mayor en la promulgación de leyes». Aquí, «legislación» también se refiere a la estructura y construcción de sistemas.

La gestión se basa en sistemas, mientras que el desarrollo se basa en el esfuerzo colectivo. Dirigir a las personas individualmente es ineficaz, agotador y propenso a ofender a los demás. El uso de sistemas por parte de un director para comunicarse siempre es más eficaz y eficiente que depender de órdenes personales.

Cuando un director gestiona una escuela con normas y reglamentos establecidos, es como tener un gran reloj en lo alto: todos pueden ver la hora con claridad y la conocen. En circunstancias normales, el director no necesita gestionar ni dar órdenes; con las normas vigentes, todos saben qué hacer y las consecuencias de no hacerlo. Solo cuando las cosas se salen del marco de las normas, cuando nadie más puede controlarlas, el director debe intervenir personalmente.

El presidente de la Universidad de Harvard, Dennis Rudd, dijo en una ocasión: "El éxito de Harvard se debe principalmente a la formación de una filosofía educativa clara y a un conjunto de reglas y mecanismos sistemáticos, de modo que incluso sin un presidente, Harvard puede seguir funcionando con normalidad".

Muchos de los directores más reconocidos que he conocido dedican la mayor parte de su tiempo a impartir clases, hacer presentaciones o participar en actividades académicas; sin embargo, sus escuelas funcionan sin problemas, la enseñanza y el aprendizaje progresan con normalidad, y todo el profesorado y el personal son concienzudos y dedicados a su trabajo, lo que hace que la escuela funcione igual independientemente de la presencia del director. Creo que su sabiduría en la gestión reside en su énfasis en establecer sistemas sólidos y crear un sistema de comunicación robusto y eficaz.

En su función de gestión, el director de un centro educativo debe dedicar la máxima energía y esfuerzo al desarrollo y perfeccionamiento de un sistema de gestión

escolar científico y racional, garantizando que el centro y su personal operen dentro del marco de dicho sistema. En esencia, se trata de crear un mecanismo que permita a la escuela funcionar de forma autónoma y automática dentro de ese marco.

Desde la perspectiva del director, incluso un sistema imperfecto es mucho mejor que no tener ningún sistema, al igual que tener un reloj que no marca la hora con mucha precisión sigue siendo mejor que no tener ninguno.

Cuando una escuela no puede funcionar sin su director, este debería reflexionar: ¿Hay algún problema con el sistema que garantiza el funcionamiento automático de la escuela? ¿Es el sistema inadecuado y necesita ajustes oportunos?

Una buena gestión surge de buenos sistemas.

Un sistema es un conjunto de reglas que regulan el comportamiento de las personas y, por ende, establecen un orden que se ajusta a la voluntad de los administradores. Un buen sistema debe contar con amplio respaldo y beneficiar a todos; no solo debe ajustarse a la voluntad del director, sino también a la voluntad e intereses de quienes son gestionados, incluyendo al profesorado y al personal administrativo. Por el contrario, un mal sistema siempre generará resentimiento, quejas e infelicidad.

Los buenos sistemas deben ser humanos.

El Estado de derecho debería ser la tendencia y dirección inevitable del desarrollo social, mientras que la gobernanza basada en la compasión es, sin duda, un aspecto esencial de la gobernanza nacional y social. El Estado de derecho es frío, mientras que la gobernanza basada en la compasión es cálida. La sociedad necesita un equilibrio entre lo frío y lo cálido para prosperar y rebosar de vitalidad; las personas necesitan un equilibrio entre lo frío y lo cálido para vivir en armonía, gozar de buena salud y estar bien adaptadas.

Como manifestación del "estado de derecho", un sistema no es simplemente un conjunto de cláusulas rígidas ni una entidad fría e impersonal. Un sistema debe encarnar la esencia de la "gobernanza basada en la compasión", reflejar un espíritu humanista y priorizar el humanismo sobre las normas rígidas.

Alguien dijo una vez: "Sin reglas, el mundo sería inimaginable. Necesitamos reglas, pero necesitamos reglas que sean amables y honestas, reglas que se centren en las personas".

Motorola tiene una historia sobre la construcción de sistemas:

En Asia Oriental, los empleados de Motorola recibían un subsidio mensual de vivienda de 2000 dólares. La política de la empresa estipulaba que dicho subsidio debía utilizarse para el alquiler. La intención de la empresa era mejorar las condiciones de vivienda de los empleados, permitiéndoles vivir con mayor comodidad. Sin embargo, un día, la empresa necesitó contactar urgentemente a un ingeniero sénior y descubrió que vivía en una choza improvisada en las afueras, utilizando sus ahorros del subsidio para financiar la educación universitaria de su hermano menor. La primera reacción de la empresa fue despedirlo, alegando una violación de la política de la empresa. ¿Se puede afirmar que este ingeniero sénior hizo un mal uso del dinero? ¿Es realmente efectivo despedirlo basándose en la política de la empresa? Finalmente, Motorola revisó su política y mantuvo al ingeniero en su puesto.

En una escuela, existe una norma que exige que todo el personal docente y administrativo registre su entrada y salida puntualmente; de lo contrario, se considerará absentismo. Algunos docentes y empleados, cuyos hijos están enfermos y necesitan atención médica, o que deben acudir al médico, se apresuran a fichar antes de regresar a casa para cuidar a sus hijos y así evitar ser considerados ausentes. Otros, que no tienen clases por la tarde y necesitan hacer recados en casa, también deben apresurarse a fichar justo antes del final de la jornada laboral, ya que de lo contrario se considerará absentismo y se les aplicarán las sanciones correspondientes. Como resultado, se forman largas colas fuera de la oficina de fichaje y en los pasillos durante el horario laboral, lo que genera numerosas quejas por parte del personal docente y administrativo.

Las normas y reglamentos de la escuela han exacerbado el conflicto entre los valores institucionales y humanísticos, lo que lleva a la gente a preguntarse: ¿Cuál es exactamente el propósito de estas normas y reglamentos, y por qué las escuelas crean regulaciones tan inhumanas?

Un buen sistema debe encarnar la equidad y la justicia.

El director debe diseñar el sistema con una mentalidad justa y equitativa, sin favorecer a ninguna parte en particular ni convertirse en portavoz de ningún grupo de interés; de lo contrario, el sistema perderá su eficacia y propósito previstos.

Imaginemos a tres personas compartiendo una moneda de oro. Si la primera persona corta la moneda y elige primero, este sistema es inherentemente injusto. Sin embargo, si el sistema está diseñado de manera que quien

corta la moneda elige último, mientras que las dos personas que no la cortan eligen primero, quien corta la moneda intentará hacerlo de la forma más equitativa posible; de lo contrario, será quien salga perjudicado. Las dos personas que no tuvieron derecho a cortar la moneda tienen derecho a elegir primero, lo que garantiza la equidad e imparcialidad desde la perspectiva del sistema.

Algunas normas establecidas por el director pueden parecer justas y equitativas, pero si no se adaptan a las diferentes situaciones o personas, pueden dar lugar a injusticias y desigualdades.

El sistema de evaluación, reconocimiento y promoción de una escuela utiliza puntuaciones cuantitativas para valorar la asistencia, la carga de trabajo, la eficacia docente y las publicaciones de los profesores cada semestre. Los resultados sirven de base para la evaluación, el reconocimiento y la promoción. A primera vista, este sistema, que emplea métodos de evaluación cuantitativa, parece muy justo y equitativo.

Sin embargo, los profesores veteranos de la escuela han realizado contribuciones invaluables al desarrollo del centro en el pasado. Pero con la edad, tienen grandes responsabilidades familiares y su salud se deteriora, por lo que no pueden compararse con los profesores más jóvenes en cuanto a asistencia. Teniendo en cuenta la energía y la fortaleza física de los profesores veteranos, la escuela les asignará menos tareas, por lo que su carga de trabajo también será menor que la de los profesores más jóvenes. En términos de desempeño docente, publicaciones, concursos de enseñanza e investigación pedagógica, están aún menos capacitados para competir con los profesores más jóvenes.

Cada semestre, los profesores veteranos, por mucho que se esfuercen, obtienen calificaciones más bajas, lo que les impide recibir premios, ascensos o reconocimientos. Estos profesores suelen sentirse inútiles, convencidos de que no pueden ponerse al día por mucho que lo intenten, y por ello se resignan a una vida de mediocridad, con la esperanza de jubilarse cuanto antes.

Si bien este sistema parece justo y equitativo, resulta injusto para los docentes veteranos. Al diseñarlo, la escuela

podría dividir al profesorado en tres grupos según su edad: mayores, de mediana edad y jóvenes, asignando cuotas proporcionales a cada grupo. Para fomentar su labor, se podría dar un ligero predominio a los docentes de mediana edad y jóvenes, de modo que cada grupo de edad tenga objetivos laborales e indicadores cuantificables distintos. Este sistema no solo reflejaría equidad y justicia para todo el personal, sino que también movilizaría plenamente su entusiasmo, incluyendo a los docentes veteranos, potenciando su rol como mentores y guías, garantizando así su compromiso con su puesto, incluso antes de jubilarse.

Un buen sistema debe estar alineado con los propios intereses.

La oficina principal de la escuela tenía calefacción, pero la gente a menudo olvidaba cerrar la puerta al entrar o salir, lo que hacía que la oficina se sintiera fría y provocaba quejas de quienes se sentaban cerca de la puerta. Entonces, el director mandó hacer un letrero que decía: "Para que todos estén abrigados, por favor, cierren la puerta al entrar o salir". Si bien el letrero tuvo cierto efecto al principio, fue mínimo. Más tarde, el director cambió el mensaje a: "Para que todos estemos abrigados, por favor, cierren la puerta al salir". A partir de entonces, todos los que entraban o salían de la oficina cerraban la puerta.

Esta es una característica de la naturaleza humana: las personas se preocupan más por aquello que se relaciona con sus propios intereses y son más propensas a aceptarlo. Los directivos deben comprender este principio al formular normas y reglamentos, y no deben sobreestimar la capacidad de discernimiento de las personas.

Un buen sistema debería tener en cuenta el peor escenario posible.

En la historia de las instituciones, existe un «principio del pícaro» propuesto por el célebre académico británico David Hume. Su significado esencial es que el diseño de las instituciones debe partir del peor escenario posible y asumir que todos son «pícaros».

Al formular normas y reglamentos, los directores de escuela deben comprender este principio. El diseño de las normas y reglamentos debe contemplar el peor escenario

posible, partiendo de la base de que todos son "sinvergüenzas" o "malas personas", y no se debe sobreestimar la capacidad de discernimiento de la gente.

Solo mediante la formulación de sistemas específicos dirigidos a hipotéticos "sinvergüenzas" o "villanos" se puede lograr un sistema integral y eficaz, mitigando las debilidades humanas y controlando las conductas inapropiadas. De lo contrario, los sistemas formulados estarán plagados de lagunas y omisiones, o carecerán de controles y contrapesos, lo que los hará ineficaces.

Un buen sistema debería poder implementarse y cumplirse.

Las normas y reglamentos no son meramente decorativos. Una vez establecidos, deben cumplirse, implementarse y garantizarse su eficacia. Solo así podrán ganarse la confianza pública, mantener su seriedad y demostrar su autoridad. «Tener normas y no hacerlas cumplir es más perjudicial que no tener ninguna». Estas palabras del filósofo inglés Francis Bacon, pronunciadas hace más de 300 años, siguen vigentes hoy en día. Si las normas establecidas difieren significativamente de la realidad, son difíciles de implementar o si no se tiene confianza en su aplicación, es preferible no tener ninguna a tener normas deficientes; de lo contrario, solo avergonzarán al responsable y disminuirán la credibilidad de la dirección.

Había una escuela secundaria rural con cientos de reglas y reglamentos, recopilados en una gruesa pila. Sin embargo, muchas de estas reglas eran meras reglas por el mero hecho de ser reglas, completamente imposibles de aplicar. Por ejemplo, había una regla que prohibía a los profesores jóvenes tener citas en sus dormitorios. Si un profesor joven salía con alguien en su dormitorio, ¿acaso el director iba a derribar la puerta para comprobarlo? Además, ¿por qué iban a salir profesores jóvenes en medio de la nada? ¿Cómo se podía implementar una regla así? Debido a que estas reglas eran puramente teóricas y ajenas a la realidad, a pesar de su gran cantidad, eran prácticamente inútiles. La gente ni siquiera las reconocía, lo que afectó el prestigio del director; dejaron de respetarlo. Finalmente, el director no pudo seguir en la escuela.

Los buenos sistemas deben encarnar el espíritu del estado de derecho.

Un ladrón fue a robar la caja fuerte de una tienda. Al llegar, vio una nota que decía: "Por favor, no utilice explosivos. La caja fuerte no está cerrada con llave. Solo gire la manilla".

El ladrón estaba eufórico, pensando en lo fácil que sería. Siguió las instrucciones de la nota, giró la manija de la puerta del armario y, de repente, un pesado saco de arena lo golpeó y sonó la alarma. La policía lo atrapó con las manos en la masa.

Mientras la policía lo escoltaba al coche patrulla, seguía murmurando para sí mismo: "Mi confianza en la humanidad ha quedado completamente destrozada".

Si bien el ladrón es sin duda culpable, debemos examinar nuestra propia conciencia respecto a este sistema: ¿Es moralmente correcto? ¿Se ajusta al espíritu del estado de derecho? ¿Es un buen sistema?

Por lo tanto, al formular normas y reglamentos, las escuelas deberían tomar esto como una lección y examinar cuidadosamente si sus normas cumplen con los estándares morales y reflejan el espíritu del estado de derecho. Si nuestras normas violan la moral y la ley, o incluso distorsionan la naturaleza humana, sin duda son problemáticas y deberían ser descartadas.

Todos tenemos una responsabilidad, pero nadie la tiene.

En el documental "El mundo animal", a menudo vemos escenas como esta:

En la vasta sabana africana, tres cachorros flacos se enzarzan en una lucha a vida o muerte con una cebra alta.

La gente podría imaginar que tres cachorros no serían rival para una cebra grande, pero lo que sucedió a continuación fue que un cachorro se aferró con fuerza a la cola de la cebra, negándose a soltarla sin importar cómo la cebra moviera la cola; otro cachorro mordió la oreja de la cebra, negándose a soltarla sin importar cómo la cebra sacudiera la cabeza; y otro cachorro mordió una de las patas de la cebra, que la cebra sacudió y pateó, pero el cachorro solo apretó más su agarre.

Al poco tiempo, la cebra, agotada por el acoso de los tres cachorros, se desplomó al suelo.

A pesar de enfrentarse a una criatura enorme, los perros dividieron las tareas con claridad, tenían responsabilidades bien definidas y fueron leales y obedientes, lo que finalmente convirtió a la cebra en un delicioso manjar para compartir.

El equipo liderado por Tang Sanzang tenía una clara división de responsabilidades: Tang Sanzang estaba al mando, Sun Wukong exploraba el camino, Zhu Bajie realizaba trabajos ocasionales y Sha Wujing cargaba con el peso. A pesar de los numerosos contratiempos que encontraron en el camino, finalmente consiguieron las escrituras.

En «El sueño del pabellón rojo», Wang Xifeng administra la mansión Ning. Para resolver numerosos problemas, implementa una estricta división del trabajo y un sistema de responsabilidades bien definido. Quién se

encarga de servir el té, cocinar, cuidar el jardín, limpiar y vigilar las puertas: todo está claramente asignado. Gracias a la claridad de las responsabilidades y a que cada persona tiene algo que hacer, la mansión Ning se gestiona de forma muy ordenada.

En un centro educativo, una de las funciones importantes del director es definir claramente la división del trabajo e implementar las responsabilidades.

Solo cuando cada persona tiene responsabilidades laborales claras y cada tarea se asigna a una persona específica, todos pueden sentir responsabilidad y pertenencia. Solo así se puede lograr una división del trabajo y de la responsabilidad, donde cada persona cumple con sus deberes y responsabilidades. Esto evitará la evasión de responsabilidades y eludir tareas, así como situaciones de trabajo desordenadas, desorganizadas, difíciles de gestionar y con exceso de personal.

Hay un chiste sobre dos hermanos cuervos que viven en el mismo nido. Un día, apareció un agujero en el nido. El cuervo mayor pensó: "El menor lo arreglará". El cuervo menor pensó: "El mayor lo arreglará". Pero ninguno de los dos lo arregló, y el agujero se hizo cada vez más grande. Entonces el cuervo mayor pensó: "Ahora el menor seguro que lo arreglará. ¿Podrá seguir viviendo en este nido?". El cuervo menor pensó lo mismo: "El mayor seguro que lo arreglará. ¿Podrá seguir viviendo en este nido?". Así que ninguno de los dos lo arregló. Llegó el invierno, aulló el viento del noroeste y cayó una fuerte nevada. Los dos hermanos se acurrucaron en su nido. El cuervo mayor pensó: "Con este frío, el menor seguro que lo arreglará". El cuervo menor también pensó: "Con este frío, el mayor lo arreglará". Pero el viento sopló cada vez con más fuerza, la nieve cayó cada vez con más intensidad, y ambos cuervos murieron congelados.

Este fenómeno también se da en las escuelas. A menudo, como las responsabilidades no están claramente definidas, parece que todos son responsables, pero en realidad, nadie lo es.

Si comparamos una escuela con un reloj, cada componente tiene una función y responsabilidad claramente definidas; ninguno puede faltar ni reemplazarse. Si no se les

asignan funciones claras, el espiral podría sentir que ser un héroe anónimo es demasiado difícil, agotador y humillante, mientras que el segundero, que está en el centro de atención, decide repentinamente trasladarse a la esfera y reemplazar al segundero, dejando que este cumpla su función. En ese caso, el reloj obviamente se arruina.

Si tu escuela no tiene una clara división de responsabilidades, acabará por desmoronarse.

Algunos directores han reconocido este punto y con frecuencia enfatizan la importancia de asignar responsabilidades al distribuir tareas. Sin embargo, las meras palabras no bastan; las responsabilidades deben desglosarse y concretarse, asignándolas a cada persona para garantizar la rendición de cuentas y la finalización de las tareas. La dirección escolar, los departamentos funcionales y cada miembro del personal docente y administrativo deben tener funciones claramente definidas, y debe establecerse un sistema de rendición de cuentas.

El director es el único responsable. Un director sabio siempre enfatiza la responsabilidad de todos, mientras que un director imprudente se echa toda la culpa encima.

Es una escuela pequeña con personal limitado. A pesar de su tamaño, cuenta con todo lo necesario. Sin embargo, tiene muchas tareas diversas que, evidentemente, no pueden ser realizadas por tan solo unos pocos empleados. El nuevo director, además de la división habitual del trabajo, subdividió aún más las responsabilidades en áreas como saneamiento ambiental, jardinería del campus, gestión de la biblioteca, mantenimiento de agua y electricidad, mantenimiento de la red, procesamiento de documentos de oficina y gestión documental, permitiendo que cada miembro del personal eligiera una tarea según sus aptitudes.

Cada persona se encarga de una tarea, con responsabilidades compartidas, una clara división del trabajo y funciones bien definidas. Este enfoque aprovecha al máximo el potencial de cada miembro del profesorado y del personal administrativo, e impulsa el progreso general de la labor de la escuela.

Menos gestión, mejor gestión

Como director/a de escuela, ¿se ha enfrentado alguna vez a los siguientes dilemas?

¿Por qué te quejas siempre? ¡Estás tan ocupado, tan increíblemente ocupado!

¿Por qué el profesorado y el personal administrativo carecen del entusiasmo y la iniciativa necesarios en su trabajo?

¿Por qué mis subordinados hacen comentarios sarcásticos cuando estoy tan ocupado?

¿Por qué estás agotado mientras tus subordinados permanecen inactivos?

¿Por qué tengo yo un sinfín de trabajo, mientras que mis subordinados parecen no tener nada que hacer?

¿Por qué los generales fuertes suelen tener soldados débiles bajo su mando?

Si estos problemas siguen molestándote, deberías reflexionar sobre ellos.

Reflexión 1: ¿La tarea fue realizada por otra persona?

La gestión consiste en lograr objetivos a través de otros. La gestión de un director no se limita a saber hacer las cosas él mismo, sino que se trata del arte de conseguir que otros las hagan. La capacidad, la energía y la fuerza física de una persona son limitadas; un director debe aprender a motivar a los demás para que realicen tareas y las completen. Si los subordinados no se esfuerzan, sino que solo saben cómo hacerlo, cuanto más trabajen, menos competentes parecerán y menos los respetarán sus subordinados. Hacer cien cosas uno mismo es simplemente diligencia. Pero no hacer nada y dejar que los subordinados lo hagan todo, y que luego te agradezcan tu confianza, eso sí es el arte del liderazgo.

Reflexión 2: ¿Solo estoy haciendo lo que se supone que debo hacer?

En la sociedad actual, los directores de escuela se enfrentan a una enorme presión y a grandes responsabilidades, con innumerables y complejas tareas. Si un director tuviera que supervisar, intervenir y gestionar cada aspecto de la vida escolar, incluso una persona excepcionalmente capaz se sentiría abrumada. Si un director insiste en hacerlo, se distraerá con asuntos triviales y específicos, lo que le impedirá centrarse en los temas importantes y en la planificación general, obstaculizará el desarrollo de la escuela y perjudicará su propia salud. Además, este enfoque es ingrato y limita la iniciativa y la creatividad de sus subordinados.

Un director como Zhuge Liang era diligente pero desconfiado de todos. Insistía en encargarse de todo personalmente para sentirse tranquilo, incluso decidiendo sobre asuntos menores como castigar a los soldados con veinte latigazos. Finalmente, se sobrecargó de trabajo y murió joven, asestando un golpe fatal al Reino de Shu.

En filosofía, existe un concepto famoso llamado "la navaja de Occam", en referencia a Guillermo de Occam, filósofo inglés del siglo XIV que abogaba por eliminar sin contemplaciones la "redundancia" inútil en la filosofía. De manera similar, un director de escuela debería priorizar los "asuntos importantes", centrándose únicamente en lo que se supone que debe hacer, en los asuntos clave, en los estratégicamente significativos, en los que mejoran la eficiencia, en los excepcionales y en los inusuales, no en los normales. Los asuntos menores, diversos y rutinarios —aquellos que pueden resolverse mediante sistemas establecidos— deben eliminarse sin contemplaciones.

Reflexión 3: ¿Les dejé alguna oportunidad a mis subordinados?

En una sesión de capacitación gerencial, un asistente le preguntó a un gurú de la gestión: "¿Qué cree que es lo más importante para el éxito en la gestión?". El gurú no respondió directamente. En cambio, tomó una tiza, se dio la vuelta y dibujó un círculo en la pizarra, pero no un círculo completo, dejando un hueco. Luego preguntó: "¿Qué creen que representa esto?". El público intervino con diversas

opiniones: algunos dijeron "cero", otros "un círculo", otros "una tarea inconclusa" y otros "en el camino hacia el éxito". El gurú concluyó: "En realidad, este es un círculo incompleto. Para lograr una gestión completa, debe dejar un espacio para que sus subordinados lo llenen".

Dejar un hueco, la imperfección es mejor que la perfección, la incompletitud es mejor que la plenitud. Es una estrategia de gestión, una máxima de gestión y una práctica de gestión singular.

En la gestión, el director no se dedica a la microgestión, controlando cada detalle. Al dejar margen de maniobra a los demás miembros del equipo, evita la mera observación pasiva o la simple imitación. En cambio, aunan sus conocimientos y recursos para aportar ideas y estrategias para la gestión y el desarrollo escolar, conformando así un equipo de gestión colaborativo. De igual modo, dejar margen de maniobra a los docentes les permite desarrollar su creatividad, lo que los hace más proactivos y motivados. Por ejemplo, al introducir la cultura tradicional en el aula, el director solo necesita establecer los requisitos generales, dejando el resto en manos de los docentes. Esto les permite adaptar sus actividades a sus circunstancias específicas, creando actividades de educación cultural tradicional diversas y atractivas que resaltan las características únicas de su clase y consolidan su cultura.

Reflexión 4: ¿Fue efectiva la autorización?

El director debe limitarse a cumplir con sus funciones, aprender a realizar tareas a través de otros y dejar margen de maniobra para sus subordinados. Todo esto implica la cuestión de la delegación.

Un director sabio no solo debe saber cómo delegar, sino también estar dispuesto a delegar y, lo que es más importante, ser bueno delegando.

En primer lugar, es fundamental demostrar que la delegación de autoridad equivale a confianza. Una vez otorgada la autoridad, el superior no debe interferir excesivamente, sino más bien dejar que actúen con autonomía y animarlos a trabajar con valentía dentro del ámbito de su autoridad; no deben mostrarse demasiado ansiosos ni suspicaces, ni siquiera creer en rumores, sino

adherirse al principio de "una vez delegado, entonces confiado, entonces empleado"; no deben reaccionar de forma exagerada, sino tener una actitud tolerante, ser capaces de afrontar y aceptar los errores en su trabajo y ayudarlos a aprender de las lecciones.

En segundo lugar, la delegación no debe implicar responsabilidad. Delegar no significa renunciar a las propias obligaciones. Por mucha autoridad que se delegue, una cosa es segura: la responsabilidad del mandante nunca puede delegarse. Al contrario, la delegación implica una mayor responsabilidad, no solo para uno mismo, sino, sobre todo, para el desempeño laboral de los subordinados.

Como dijo el renombrado empresario japonés Toshio Shimitsu: «¡Díganle que no tema al fracaso, sino que cumpla plenamente con sus deberes! Yo asumiré toda la responsabilidad». Si nuestros directores poseen este espíritu y valentía, tendrán más probabilidades de ganarse el apoyo, la confianza y la lealtad de sus subordinados, lo que, en última instancia, aportará enormes y duraderos beneficios a la escuela.

En segundo lugar, es fundamental supervisar eficazmente la delegación de autoridad. Esto ya se ha tratado anteriormente. Si bien la delegación es importante, la supervisión efectiva lo es aún más. Delegar sin supervisión ni control conduce al abuso de poder y a graves problemas; delegar sin control ni vigilancia constituye un incumplimiento del deber y un abandono de la autoridad. El nivel más alto de delegación consiste en delegar con eficacia, con libertad y manteniendo el control.

Capítulo seis: Las habilidades comunicativas del director para lograr un buen desempeño

La comunicación, como ciencia y como arte, posee una vitalidad tremenda.

Dale Carnegie, el renombrado experto en relaciones interpersonales, dijo en una ocasión: "Más del 80% de las personas exitosas de hoy en día lo han logrado gracias a sus habilidades comunicativas".

El gurú de la gestión Peter Drucker dijo en una ocasión: "Tu eficacia depende de tu capacidad para comunicarte con los demás a través del lenguaje y la escritura".

El magnate petrolero estadounidense Rockefeller dijo en una ocasión: "Si las habilidades de comunicación interpersonal fueran una mercancía como el azúcar o el café, pagaría por ellas un precio más valioso que cualquier otra cosa bajo el sol".

En el vertiginoso entorno laboral actual, las habilidades comunicativas determinarán el éxito o el fracaso de una persona en el trabajo.

La comunicación efectiva es esencial para que un director lidere una escuela con eficacia. Es fundamental para que los directores logren una gestión efectiva y construyan un campus feliz y armonioso.

La famosa frase de Li Shangyin, "Aunque carecemos de las alas de un fénix para volar juntos, nuestros corazones están conectados por un único hilo de entendimiento", sugiere que para lograr esta "conexión telepática", el director debe explorar métodos y técnicas de comunicación, y esforzarse por mejorar sus habilidades comunicativas.

«No existen profesores con los que sea difícil comunicarse, solo directores que no saben comunicarse bien». Para un director con buenas habilidades comunicativas, siempre que domine ciertos métodos y técnicas de comunicación, esta no estará limitada por ninguna condición objetiva.

Además de la sensación de "telepatía", la forma más directa de evaluar las habilidades comunicativas de un director es observar si los profesores están dispuestos a hacer cosas que inicialmente no querían hacer y si, poco a poco, llegan a disfrutar haciendo cosas que inicialmente no querían hacer.

La fragancia de las flores de ciruelo proviene de la comunicación

Hay una historia en la Biblia:

> Los ancestros de la humanidad originalmente hablaban el mismo idioma. Descubrieron una tierra fértil entre los ríos Tigris y Éufrates, se asentaron allí y construyeron la próspera ciudad de Babilonia. A medida que su vida mejoraba, decidieron construir una imponente estructura que se elevara hasta el cielo para proclamar su gloria y servir como símbolo de la unión de todos sus hermanos en el mundo.
>
> Como todos hablaban el mismo idioma y trabajaban juntos, la Torre de Babel se construyó sin problemas y pronto se elevó hacia las nubes.
>
> Cuando Dios supo esto, descendió a la Tierra y quedó a la vez asombrado y furioso. Se asombró de que la humanidad, teniendo un idioma común, pudiera construir una torre colosal que llegara hasta el cielo; ¿qué no podrían lograr en el futuro? Se enfureció de que una torre construida por mortales pudiera alcanzar directamente el cielo y su propia altura; ¿acaso no era esto una flagrante falta de respeto a Dios?
>
> En estas circunstancias, Dios ordenó que las lenguas de la humanidad se confundieran y se volvieran incomprensibles entre sí. Posteriormente, cada persona hablaba su propio idioma, lo que imposibilitaba la comunicación de sus sentimientos y la unificación de sus pensamientos. La Torre de Babel finalmente fracasó debido a esta división lingüística.

Este es el poder de la comunicación; incluso Dios le tiene terror.

Todos conocen la historia de los ciegos y el elefante. Varios ciegos tocaron al elefante; uno le tocó la oreja y dijo que era como un abanico; otro le tocó la cola y dijo que era como una cuerda; y otro le tocó la pata y dijo que era como un pilar. Si se combinan sus descripciones y se comunican en consecuencia, se puede obtener una imagen bastante completa y realista del elefante. Sin embargo, debido a la falta de comunicación, los ciegos se enredan en sus discusiones y no logran llegar a una conclusión.

Un erudito impartía una conferencia a los indígenas. Vestía traje y corbata para mostrar respeto a sus alumnos, mientras que los indígenas, siguiendo sus costumbres locales, trataron al erudito con el máximo respeto asistiendo

a la conferencia desnudos. Al día siguiente, para ajustarse a las costumbres locales, el erudito fue a clase desnudo, cubriendo sus partes íntimas únicamente con hojas, mientras que los indígenas que asistieron a la conferencia iban todos vestidos de traje y corbata.

Esta situación surge debido a la falta de comunicación necesaria.

Dos burros pastaban juntos. El burro negro le preguntó al burro manchado: «¡Oye! ¿A qué sabe tu hierba?». El burro manchado respondió: «¡A fresa!». El burro negro se inclinó, le dio un mordisco y luego rugió furioso: «¡Mentiroso!». El burro manchado dijo: «Quise decir: hierba, insípida». Como ves, ¡sin una buena comunicación, todo es en vano!

¿Qué es la comunicación? La comunicación es lo que solemos llamar intercambio de información. Es el proceso de transmitir pensamientos, puntos de vista, sentimientos, creencias, opiniones y deseos entre individuos o grupos con un objetivo predeterminado, alcanzando así un acuerdo común.

La comunicación está presente en todas partes, tanto en el trabajo como en la vida personal. Como afirma Paul Valacvik: «Es imposible sin comunicación, porque incluso el silencio transmite un mensaje».

La comunicación desempeña un papel fundamental. Puede profundizar la comprensión y eliminar malentendidos; puede unificar el pensamiento y agilizar las relaciones; puede alcanzar el consenso y fortalecer la amistad.

Sin comunicación, no hay entendimiento ni confianza, lo que da lugar a malentendidos, conflictos e incluso guerras. Esto se aplica a todo, desde las relaciones entre naciones hasta las que existen entre familias.

Todos necesitamos comunicarnos, y el director, como máximo responsable de un centro educativo, aún más. Su labor más importante consiste en coordinar todas las relaciones, motivar al personal y guiarlo para que complete las diversas tareas y alcance los objetivos establecidos. Por lo tanto, la comunicación es la base del trabajo del director y un requisito indispensable para un liderazgo eficaz.

Como afirmó el renombrado experto estadounidense en gestión empresarial, Barnard: «La función más básica de un gerente es mantener un canal de comunicación fluido». Konosuke Matsushita dijo célebremente: «La gestión era comunicación en el pasado, lo es ahora y lo seguirá siendo en el futuro».

En cuanto a la comunicación, existen dos dichos comunes sobre el 70%. El primero afirma que los gerentes deberían dedicar el 70% de su tiempo a comunicarse. El segundo sostiene que, en cualquier grupo, organización o departamento, el 70% de los problemas se originan en una comunicación deficiente. Ambos dichos apuntan a una misma conclusión: la comunicación efectiva es fundamental para los gerentes.

La comunicación es el puente que une los corazones de las personas. Como administrador y líder de una escuela, el rol del director en la comunicación es cada vez más importante. Los directores deben aprender a comunicarse, dominar las habilidades comunicativas y fortalecer la comunicación en su gestión. De hecho, incluso un empleado o un docente común necesita comunicarse y dedicarle una cantidad considerable de tiempo. La comunicación es una habilidad fundamental para la vida y el trabajo. Incluso alguien con amplios conocimientos profesionales puede enfrentar muchas dificultades inesperadas si carece de habilidades comunicativas.

Un buen director debe ser un buen comunicador. "El aroma de las flores de ciruelo proviene de una buena comunicación". La comunicación hábil y sabia de un director hará que la gente se sienta cálida y reconfortada, como si una suave brisa primaveral la acariciara.

Las habilidades comunicativas resaltan el carisma del director.

El director tiene que tratar con mucha gente en cualquier momento y lugar, y los problemas de comunicación están siempre presentes.

El director necesita comunicarse con sus superiores para obtener el reconocimiento de la filosofía educativa de la escuela, la afirmación del desempeño laboral, el apoyo para las dificultades de desarrollo y la comprensión de los problemas existentes, lo que permitirá a la escuela tener mayor margen de desarrollo y un ritmo de desarrollo más rápido.

El director debe comunicarse con el profesorado y el personal, respetar sus opiniones, acercarse a ellos, eliminar los malentendidos, alcanzar un entendimiento tácito, lograr un consenso y aunar las fuerzas de todos.

El director debe comunicarse con los alumnos, comprender su mundo interior, saber qué piensan y necesitan, y captar su estado psicológico y su dinámica de aprendizaje.

El director debe comunicarse con los padres, escuchar sus opiniones y sugerencias, y ganarse su confianza y apoyo para la labor de la escuela.

El director debe comunicarse con la comunidad, promover la escuela, esforzarse por obtener más recursos educativos, lograr una sólida comprensión pública, establecer una imagen pública positiva para la escuela, ampliar la influencia social de la educación y optimizar el entorno externo para la enseñanza y el desarrollo de los estudiantes.

La gestión de un director se basa en la comunicación, la comunicación y más comunicación. La comunicación

desempeña los siguientes roles cruciales en la gestión de un director.

La comunicación es un requisito indispensable para que los directores tomen decisiones informadas.

En el proceso de desarrollo escolar, es necesario tomar muchas decisiones, y cada decisión requiere comunicación; todas las decisiones se toman a través de la comunicación, tanto interna como externa. La calidad de esta comunicación determina la precisión, la exhaustividad y la puntualidad de la recopilación de información, así como la validez científica de las decisiones tomadas. Algunas decisiones del director no son científicamente sólidas, no por culpa de quien las toma, sino por una comunicación deficiente, tardía o ineficaz.

La comunicación es un medio esencial para que los directores mejoren las relaciones interpersonales.

Una comunicación eficaz y oportuna por parte del director puede mejorar la comprensión mutua y la confianza entre el director y el personal, entre el director y los demás miembros del equipo directivo, entre los miembros del equipo, entre el personal, entre los departamentos escolares, entre la escuela y los padres, y entre la escuela y la comunidad. Puede fomentar las relaciones, disipar malentendidos, mantener relaciones armoniosas entre superiores y subordinados, construir relaciones interpersonales positivas, fortalecer la cohesión del equipo, mejorar su eficacia y crear una relación cálida y solidaria entre la escuela y el hogar, así como un ambiente social relajado para el desarrollo escolar. Por el contrario, la falta de comunicación eficaz y confianza mutua puede crear una atmósfera asfixiante en la escuela, propiciando un entorno tenso de conflictos interpersonales.

La comunicación es una forma eficaz para que los directores mejoren la eficiencia de su trabajo.

Como organización singular, una escuela cuenta con un gran número de docentes y personal administrativo, un campo altamente especializado y una carga de trabajo considerable. En consecuencia, son inevitables diversos conflictos de intereses, opiniones divergentes y una amplia gama de contradicciones y fricciones. Solo cuando el

director prioriza la comunicación se pueden eliminar estos inconvenientes y mejorar la eficacia de la organización.

Al mismo tiempo, al establecer una red de comunicación integral y libre, el director puede cambiar el estilo de trabajo caracterizado por reuniones excesivas, papeleo, dilación y burocracia, mejorando así la eficiencia.

Además, a través de las plataformas de comunicación, las personas pueden debatir y explorar juntas, lo que a menudo genera ideas creativas y revela las mejores soluciones a los problemas.

La comunicación es la forma más rentable para que los directores motiven al profesorado y al personal administrativo.

El profesorado y el personal se entregan por completo a su trabajo, impulsados por motivaciones que van más allá de simplemente ganarse la vida o buscar estipendios y bonificaciones. Aspiran a participar activamente en el desarrollo de la escuela y a satisfacer su necesidad de autorrealización. Una comunicación eficaz por parte del director puede satisfacer estas necesidades, haciéndolos sentir parte de la comunidad escolar y partícipes de su crecimiento. Esto puede despertar su entusiasmo y movilizar plenamente su iniciativa y creatividad.

La comunicación es un pilar fundamental para que un director obtenga apoyo y se gane el cariño de la gente.

"Una cerca necesita tres postes, y un héroe necesita tres ayudantes." Por muy capaz que sea un director, sin el sólido apoyo y la dedicada asistencia del profesorado y el personal, su labor a menudo será difícil, y el desarrollo de la escuela será imposible.

Las investigaciones demuestran que, para que un líder tenga éxito, los índices de aprobación de sus subordinados deben superar el 70%; por debajo del 60%, son peligrosos, y por debajo del 50%, inaceptables. Para ganarse la confianza y el apoyo de todos, un director debe centrarse en la comunicación y mantener una comunicación constante.

Aquí tienes un ejemplo práctico.

Un recién graduado universitario se incorporó a una escuela secundaria. Tras trabajar allí un tiempo, el director notó que siempre estaba solo, con el ceño fruncido, rara vez sonreía y reacio a interactuar con los demás profesores. Sus compañeros también parecían distanciarse de él. El director intuyó que este graduado universitario debía estar ocultando algo.

Así que el director le prestó especial atención, dedicándole tiempo para visitarlo todos los días y preguntarle por su bienestar y cómo se encontraba. Al cabo de un tiempo, el estudiante universitario le contó al director sus problemas: «Me encanta ser profesor, pero mi novia se oponía rotundamente. Después de que decidí ser profesor, me abandonó. La quiero muchísimo y estoy sufriendo mucho».

Tras escucharlo, el director le dijo con seriedad: «Cada uno tiene sus propias aspiraciones. Si elegiste ser profesor y tu novia no lo entiende, es porque vuestros objetivos y caminos no coinciden. ¿Por qué te preocupas tanto? Claro que una ruptura es un golpe duro, ¡pero puedes volver a empezar! ¿Vas a quedarte en la sombra para siempre sin intentar seguir adelante? Quizás no te trates bien, pero tus compañeros no han hecho nada malo. Deberías ser cercano a ellos y tratarlos con amabilidad. ¿Por qué contagiar tu infelicidad a los demás?».

Tras las sentidas palabras de consuelo del director, el estudiante universitario finalmente salió del abismo de la angustia y comenzó a dedicarse a su trabajo con un espíritu renovado, llevándose bien con sus compañeros.

Sin la comunicación oportuna del director, el nuevo estudiante universitario podría desanimarse, afectando su rendimiento académico y sus perspectivas de futuro; sin la guía paciente y razonable del director, el estudiante no sería capaz de superar rápidamente su angustia y afrontar la realidad. Este es el papel y el valor de las habilidades comunicativas del director.

Los directivos deben poseer diversas habilidades, pero la más fundamental es la comunicación eficaz. La comunicación eficaz no solo es una habilidad indispensable e importante para los directores, sino también un reflejo de sus cualidades y capacidades integrales; es a la vez un

motor para el liderazgo y la influencia de los directores, y un catalizador para su sólida cohesión y fuerza centrípeta; es un vínculo invisible que les permite llevarse bien con la escuela y trabajar juntos como un equipo, y un activo insustituible e importante para ellos.

El desarrollo de habilidades de comunicación efectivas debería ser un curso obligatorio para los directores de escuela con el fin de mejorar sus capacidades de gestión.

La comunicación proactiva abre un mundo de posibilidades.

En la comunicación del mundo real, suelen darse las siguientes situaciones:

Al igual que la mayoría de la gente en China, el profesorado y el personal administrativo sienten recelo, temor y timidez hacia el director. Tienden a evitarlo, a mantenerse alejados de él y a no acercarse, y mucho menos a comunicarse con él.

La mentalidad del director era que, como máximo responsable del centro, el profesorado y el personal debían comunicarse con él de forma proactiva. «Si no acuden a mí, yo no acudiré a ustedes». Si el profesorado y el personal no se comunicaban y, en cambio, el director tenía que tomar la iniciativa, ¿no sería eso indigno de él? ¿No sería indigno de su dignidad? ¿Cómo podía comportarse como un apoyo inútil?

Como consecuencia, la distancia entre el director y el profesorado puede aumentar cada vez más, la brecha puede profundizarse y los malentendidos causados por la falta de comunicación pueden volverse cada vez más graves.

De hecho, en este punto, el director debería adoptar una postura más elevada. Ahora que ha asumido este cargo, el profesorado y el personal son sus aliados, sus seguidores y los ejecutores de su filosofía educativa. Si la montaña no viene a usted, puede ir usted a la montaña. ¿Por qué no toma la iniciativa de acercarse al profesorado y al personal y comunicarse con ellos de forma proactiva?

La comunicación proactiva abre nuevas posibilidades. Cuando un director toma la iniciativa de comunicarse con el profesorado y el personal, demuestra respeto y confianza. La sinceridad engendra sinceridad, y la honestidad genera confianza genuina. Esto puede disipar instantáneamente sus

temores y ansiedades, aliviar su antagonismo e infundirles entusiasmo por el trabajo. Entonces se dedicarán por completo a su labor y le recompensarán con un desempeño excepcional.

Cuando los directores toman la iniciativa de comunicarse con el profesorado y el personal, deben dejar de lado sus aires de superioridad y no actuar con arrogancia, para que la gente no sienta que el director es distante.

Los directores deberían tomar la iniciativa de comunicarse con el profesorado y el personal administrativo, en lugar de permanecer siempre en sus despachos. Deberían levantarse, salir de sus oficinas e ir a interactuar con ellos, o incluso trasladar sus despachos para crear un espacio y un entorno de comunicación más transparentes y abiertos.

En este sentido, muchos gurús de la gestión nos han dado un buen ejemplo. El director ejecutivo de Intel dispuso específicamente dos escritorios para comunicarse con sus subordinados: uno en su oficina y otro fuera, junto al área de trabajo de los empleados, para que estos pudieran acercarse a él en cualquier momento para tratar cualquier asunto.

Sam Walton, el fundador de Walmart, nunca se sentó en su oficina a dar órdenes. En cambio, salía y se comunicaba directamente con los empleados, y resolvía los problemas relacionados de manera oportuna, implementando así la "gestión mediante la interacción directa con el personal".

Cuando el director visita el centro para comunicarse con el profesorado y el personal, puede escuchar las voces de quienes están en primera línea, comprender la situación real y recabar información útil. Esto le permite tomar decisiones fundamentadas y gestionar con eficacia.

Además de interactuar activamente con el público, los directores deben crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de comunicación, empleando métodos que faciliten una comunicación eficaz. Esto podría incluir comer juntos, salir de paseo, dar un paseo, practicar deportes o tomar un café con la persona con la que se comunican. Comunicarse en un ambiente relajado y armonioso permite

comprender mejor los sentimientos de la otra persona, encontrar puntos en común y lograr una relación más sólida.

En cualquier escuela, siempre hay algunos alumnos problemáticos. Estos alumnos suelen mostrar un comportamiento irracional e irrazonable. Algunos directores podrían acercarse y comunicarse con el resto del profesorado y el personal, pero tienden a evitar a estas personas problemáticas a toda costa, negándose incluso a interactuar con ellas. Con el tiempo, estos alumnos no solo se vuelven difíciles de tratar, sino que también pueden convertirse en adversarios o incluso adoptar un comportamiento hostil.

Como dijo Carlyle: "Los grandes hombres demuestran su grandeza en cómo tratan a los hombres comunes".

Si solo estás recogiendo miel, no tires la colmena. De igual manera, cuanto más difícil sea el trato que un director tenga con una persona así, más tolerante deberá ser, más tendrá que superar las barreras de comunicación, más tendrá que encontrar maneras de conectar con la otra persona, más tendrá que mantener una buena relación mediante una comunicación amistosa y benevolente, y más tendrá que romper el ciclo de dificultades al tratar con esa persona.

En realidad, no es necesariamente malo que una organización o escuela tenga a una persona así de difícil. Al igual que con un alumno problemático en clase, podemos usarlo como sujeto de investigación y, mediante la investigación y la práctica, mejorar nuestro nivel de trabajo.

Una buena comunicación propicia un flujo de trabajo fluido, y una orientación eficaz garantiza la estabilidad. Los directores no deben considerarse gestores, sino comunicadores. Deben cultivar el hábito de comunicarse proactivamente con los demás, interactuar activamente con el profesorado y el personal administrativo, y con los estudiantes, dedicando esfuerzo y energía a una comunicación eficaz con ellos.

La comunicación comienza en el corazón.

Hay una historia conmovedora como esta:

Un pesado candado de hierro estaba sujeto a la puerta. Alguien intentó golpearla con una barra de hierro suelta, pero por mucho que lo intentó, no pudo abrirla.

En ese preciso instante, una persona se acercó, sacó una llave pequeña, la introdujo en la cerradura y esta se abrió al instante.

Después de que todos se marcharon, la barra de hierro le preguntó a la llavecita, perpleja: "¿Cómo es que la abriste tan fácilmente?".

La pequeña llave respondió: "Porque le di en el corazón y lo ataqué directamente".

La gestión no se trata solo de gestionar personas, sino de gestionar corazones.

La comunicación no es un simple intercambio de información, ni una mera negociación o diálogo en el sentido ordinario, ni un intercambio mecánico y procedimental de opiniones. Más bien, es un proceso de interacción sincera, un intercambio y choque de emociones y pensamientos.

Para lograr el máximo nivel de comunicación, el director debe esforzarse de corazón.

Habla con franqueza y sinceridad.

La comunicación es un intercambio equitativo, un intercambio sincero, un intercambio de emociones, no un intercambio de posiciones.

La sinceridad mueve montañas. Al comunicarse, el director debe ser abierto, franco y sincero, hablando con el corazón y mostrando una preocupación genuina. En lugar de ser hipócrita, evasivo, reservado, cauteloso o decir una cosa y pensar otra.

Un director con un corazón sincero, que expone abiertamente sus ideas y pensamientos, será fácilmente convencido y comprendido. Incluso sin una comunicación

verbal extensa, un gesto, una sonrisa o una mirada pueden lograr excelentes resultados comunicativos.

El director es sincero y se comunica con los profesores de igual a igual, como un amigo. Incluso sobre temas que los profesores normalmente no se atreven, no pueden o les resultan incómodos, siempre encuentra la manera y la oportunidad adecuadas para comunicarlos.

Si el principal no es sincero y tiene una actitud engañosa y superficial, por muy elocuente que seas, no lograrás conmoverlo. Además, una vez que se descubra tu engaño, perderás toda credibilidad.

Creo que la comunicación entre el director y el profesorado no es simplemente un concepto cuantitativo, ni se trata de cuántas reuniones celebra, cuántas charlas mantiene o cuántos correos electrónicos envía. Más importante aún, la comunicación es un concepto cualitativo, y la clave reside en si el director, el profesorado y el personal se comunican con sinceridad y atención.

Confiar en una comprensión profunda y una conexión tácita

La comunicación requiere algo más que la sinceridad del director; este también debe ser capaz de "comprender el corazón", lo que significa aprender a desentrañar la psicología de la otra persona, leer su corazón, comprender sus pensamientos y sentimientos, y captar sus cambios emocionales.

La dificultad de la comunicación radica en que no es fácil entrar en el mundo interior de la otra persona, comprender sus verdaderos pensamientos y conectar con ella a un nivel más profundo.

La psicología humana es muy sutil; incluso una misma frase puede provocar diferentes reacciones y actitudes dependiendo del estado emocional de la otra persona.

En la comunicación, comprender la psicología de la otra persona es fundamental. Conocer su psicología permite una comunicación más efectiva, facilitando que el profesorado y el personal se abran contigo, compartan sus pensamientos y sentimientos, y confíen en ti como en un amigo. No tendrán

reparos en ti, y tus puntos de vista y opiniones serán aceptados y apoyados.

Para comprender la psicología de una persona, el director debe prestar mucha atención a sus palabras, expresiones y comportamiento.

Por otro lado, debemos aprender a ponernos en el lugar del otro, a ser empáticos y a comprender sus sentimientos. Debemos conectar con ellos a nivel emocional, entender sus verdaderos pensamientos y emociones, y así facilitar una comunicación fluida.

Durante la época soviética, marcada por la grave escasez de materiales, la gente tenía que hacer cola para comprar cualquier cosa. Una familia estaba cocinando en una olla a presión para agasajar a unos amigos extranjeros que los visitaban cuando, accidentalmente, rompieron el asa de la tapa. La anfitriona lloró desconsoladamente, y cuando llegaron los amigos extranjeros, todos fueron a consolarla.

Los estadounidenses con un fuerte sentido del estado de derecho dijeron: "¿Cuál es el problema? Simplemente vayan a los tribunales y demanden al fabricante para obtener una indemnización".

Los japoneses, económicamente poderosos, dicen: "¿Cuánto cuesta una olla a presión? Simplemente compra otra. ¿Por qué lloras tan amargamente?".

Los franceses románticos dicen: "¡Menos mal que se puede romper el asa de la tapa de la olla; fuera lo viejo, dentro lo nuevo!"

Los alemanes más pragmáticos dijeron: "Investiguemos y veamos si hay alguna manera de solucionarlo".

Al oír esto, el anfitrión soviético dijo: "Nada de lo que has dicho es motivo para que llore. El problema es que mañana tengo que volver a hacer cola para comprar cosas, lo que significa que no podré viajar contigo".

Aunque se trate de una broma, nos muestra que la comunicación interpersonal carente de empatía puede tener consecuencias absurdas.

Con humildad, uno debería "considerar constantemente sus defectos incluso cuando ocupa un puesto de alto nivel".

El océano es el rey de todos los granos porque comprende la humildad. Cuanto más maduros están los tallos de arroz, más se inclinan. Cuanto más humilde es una persona, más respeto se gana.

Al comunicarse con el profesorado y el personal administrativo, los directores deben evitar mostrarse distantes y condescendientes. No deben actuar como líderes, profetas ni como quienes tienen el éxito asegurado. En cambio, deben rebajar su postura, renunciar a su rol de liderazgo y mantener una actitud humilde. Deben escuchar atentamente las opiniones del profesorado y el personal administrativo, permitirles terminar de hablar y abstenerse de interrumpir, intervenir o hacer críticas arbitrarias.

Aunque hablen de asuntos triviales, o expresen sus problemas, preocupaciones y amargura, o desahoguen sus quejas y lamentos, debes hacer todo lo posible por controlar tus emociones, escuchar con calma y nunca mostrar impaciencia ni actuar con precipitación.

Cuando la otra persona dice algo que consideras valioso, puedes tomar notas para demostrarle tu aprecio y respeto.

Hablar bien es más importante que ser guapa.

En la comunicación, hablar es fundamental. Como dice el refrán: "Más vale hablar que actuar".

Como dijo en su día el renombrado gurú del liderazgo Warren Bennis: «La diferencia entre los líderes y la gente común reside en que los líderes dominan el arte de hablar y expresan con claridad los sueños comunes de la humanidad». Como director, uno debe tratar con todo tipo de personas, persuadir con frecuencia a otros, llevar a cabo labores ideológicas y políticas entre docentes y alumnos, y esforzarse por conseguir más oportunidades para el desarrollo del centro. Todo esto es inseparable de la capacidad del director para «hablar».

Ser director de escuela exige la capacidad de comunicarse eficazmente; estas habilidades comunicativas son fundamentales. Un director que no sabe comunicarse bien no llegará a ser un comunicador experto y, sin duda, no será un buen director.

Para garantizar una comunicación eficaz, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos.

Ve al grano.

"No se trata de cantidad, sino de calidad en lo que dices." Los directores que saben hablar bien no son los que parlotean sin parar, sino los que van al grano y pronuncian cada palabra conmovedoramente.

La clave de este éxito reside en que estos directores logren comprender la psicología de los oyentes, decir lo que estos quieren oír, entender sus inquietudes y ser claros respecto a sus preocupaciones.

Saber hablar de forma apropiada

Comportarse con decoro es la máxima expresión de conducta. Lo mismo se aplica al hablar; hay que ser

consciente de las palabras y mantener la moderación. Hablar sin tacto, sin considerar las consecuencias, puede dar lugar a situaciones incómodas y embarazosas.

Como dice el refrán, uno comete muchos más errores con la lengua que con los pies. Por esta razón, desde la antigüedad, se ha considerado la cautela al hablar como señal de prudencia, y el silencio, hablar poco y no difundir rumores como distintivo de una persona benevolente.

Al hablar, el director debe ser consciente de su posición, prestar atención a las emociones de los oyentes y considerar qué decir y qué no decir, así como la manera de decirlo de forma que resulte agradable al oído, fácil de aceptar y que evite la ambigüedad.

En particular, conviene pensar antes de hablar y no decir cosas sin pensar ni soltarlas. Hay que dejar margen de maniobra en el discurso y no decir nada excesivo o irrazonable.

Algunos directores de escuela se expresan de forma inapropiada, a menudo usando su franqueza como excusa para justificar su comportamiento. ¡Pero eso no es justificación! Ser directo no significa hablar sin tapujos; nunca uses la franqueza como excusa para ser demasiado directo.

Esfuérzate por hablar de una manera sencilla y fácil de entender.

Un erudito fue a comprar leña y vio a un vendedor. Le dijo: «Ven aquí, tú que llevas leña». El vendedor no se movió, así que el erudito tuvo que acercarse y preguntar: «¿Cuánto cuesta?». El vendedor seguía sin responder. El erudito continuó: «Es maciza por fuera, pero hueca por dentro; echa mucho humo y tiene poca llama. Por favor, bájale el precio». El vendedor, aún más confundido, recogió la leña y se marchó.

Aunque se trata de una historia antigua, nos enseña que no siempre debemos hablar de manera pretenciosa, afectada o excesivamente literaria, ya que esto solo provocará el resentimiento de la gente.

Cuando un director habla, debe utilizar un lenguaje coloquial y fácil de entender para que su mensaje sea claro,

comprensible y fácil de aceptar, garantizando así una comunicación fluida.

Ten en cuenta a tu público y la ocasión cuando hables.

Cada discurso se dirige a un público específico. La eficacia de un discurso depende no solo de la capacidad de expresión del orador, sino también de si el oyente puede comprenderlo y aceptarlo.

Hay un chiste que parece satirizar a alguien que es bueno adulando, pero que también ilustra desde otra perspectiva que esta persona sabe hablar según la audiencia y es un maestro de la comunicación.

Un día, mientras organizaba una cena, preguntó a cada invitado cómo habían llegado. El primer joven dijo que había venido en taxi, y el anfitrión le dio un pulgar hacia arriba: "¡Elegante, elegante!". El segundo era un jefe que dijo que había conducido él mismo, y dijo: "¡Moderno, elegante!". El tercero parecía un líder y dijo que había venido en bicicleta, y juntó las manos: "¡Honesto, honesto!". El cuarto era una persona común que dijo que había ido caminando, y el anfitrión le dio una palmada en el hombro y lo felicitó: "¡Saludable, saludable!". El quinto era bastante poco convencional; dijo que se había levantado por sí mismo, y el anfitrión quiso desafiarlo, pero el anfitrión juntó las manos: "¡Tranquilo, tranquilo!".

Al dirigirse a diferentes personas, el director debe adaptar el contenido y el enfoque según su nivel de conocimiento, antecedentes culturales, rasgos de personalidad, hábitos y preferencias. Por ejemplo, debe hablar con más suavidad a las personas introvertidas, ser más directo y conciso con las extrovertidas, usar un lenguaje más elegante y sutil con quienes tienen un mayor nivel educativo y emplear un lenguaje más breve y sencillo con quienes tienen un menor nivel educativo.

Como dice el refrán: «Donde fueres, haz lo que vieres». Un director también debe tener en cuenta la ocasión al hablar. Una misma afirmación puede ser apropiada en algunas situaciones, pero inapropiada en otras. El contexto influye directamente en la comunicación; uno debe decidir cómo hablar según la situación.

Como dijo en su día el renombrado escritor Li Cunbao: «Durante los momentos más intensos de la batalla, la propaganda y la movilización no requieren discursos largos. A veces, frente al enemigo, uno puede lanzar una maldición, volverse hacia sus camaradas y gritar: "¡Si tienen agallas, síganme!". Esto es muy apropiado para situaciones de campo de batalla y resulta particularmente eficaz en propaganda y movilización. Sin embargo, no sería adecuado en la vida cotidiana y no tendría el mismo efecto».

Evita usar palabras hirientes al hablar.

El director debe comprender que lo que realmente daña a las personas no es un cuchillo, sino algo mucho más poderoso: el lenguaje.

El director debe comprender que una palabra amable reconforta el corazón durante tres meses de invierno, mientras que una palabra hiriente lo entristece durante seis meses de verano. Una palabra de consuelo puede calentar el alma de una persona e incluso influir en su vida, mientras que una palabra dura puede dejar una cicatriz imborrable en su corazón.

Un leñador perdido se topó con una osa. La osa, en un gesto de amabilidad, le ofreció alojamiento e incluso un banquete. Al día siguiente, el leñador le dijo: «Fuiste muy hospitalaria, pero lo que más me disgustó fue tu hedor». La osa, molesta, sacó su cuchillo y se cortó la cabeza. Años después, el leñador volvió a encontrarse con la osa y le preguntó si la herida había sanado. La osa respondió: «La herida sanó hace mucho tiempo, pero jamás olvidaré lo que dijiste aquella vez».

Cuando un director habla, nunca debe decir nada sarcástico, hiriente, duro u ofensivo.

Las palabras hirientes lastiman a los demás, les causan angustia y, aún más, avergüenzan a uno mismo. Las palabras hirientes no solo dañan a la otra persona, sino también, y quizás más importante, a uno mismo.

Hablar con elocuencia es más importante que ser bello. Hablar bien y con elocuencia es un arte poco común. Una persona superficial e ignorante hablará de forma imprudente y grosera. ¡Solo leyendo más, aprendiendo más

y cultivándose se puede hablar con belleza y de forma agradable!

Habla como un líder

Como líder, la capacidad y el nivel de oratoria de un director no solo determinan la eficacia de la comunicación, sino que también influyen en el establecimiento de su imagen de liderazgo y autoridad.

Stanley Fish dijo: "Si no puedes expresar tus pensamientos y opiniones en una o dos frases, entonces esas opiniones no son tuyas; y si no son tus opiniones, no puedes convencer a los demás ni hacerles entender tus ideas".

Un director que conozco adora usar "yo" cuando habla. Una vez, lo escuché hablando con un profesor, y en solo unos minutos, usó tantos "yo": Entiendo... Estoy seguro...; Sé... Entiendo...; Creo... Estoy seguro...; Pienso... Creo...; Espero... Espero aún más...; Hago hincapié... Reitero...; Exijo enérgicamente... Exijo de nuevo...; No puedo entender... Me parece increíble...; Te aseguro... Te prometo solemnemente...; Te aconsejo... Te advierto...

Como ves, ninguna de las declaraciones individuales en primera persona del singular ("yo") es incorrecta, y puede que no causen ningún daño, pero juntar tantas veces no logra el efecto comunicativo deseado e incluso puede generar resentimiento en la otra parte. Por supuesto, esto también afecta la autoridad del principal.

Otro director, al comunicarse con los profesores, prefiere usar "ustedes" y "ustedes", y a menudo dice cosas como "ustedes", "ustedes", "¿qué saben?", "¿qué quieren?", etc. Esto también incomoda y genera resentimiento.

Por el contrario, si cambiamos "yo", "tú" y "todos vosotros" por "nosotros", la expresión y la comunicación serán más efectivas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, cuando Alemania estaba a punto de invadir Gran Bretaña, Churchill pronunció un discurso radiofónico: "Lucharemos hasta el final, lucharemos en Francia, lucharemos en el mar y lucharemos en el aire con mayor confianza y mayor

fuerza...". Si "nosotros" se sustituyera por "yo" y "tú", ¿alguien seguiría a un líder así?

En el discurso de Blair, hay pasajes como: "Tienen una trayectoria excelente..." "Nuestro trabajo..." "...Mi país ha sido testigo de su crecimiento, ha luchado junto a ustedes y sigue luchando junto a ustedes..." Su uso del lenguaje y su arte de hablar son dignos de estudio y aprendizaje.

Es más importante saber escuchar que saber hablar.

Escuchar suele ser un aspecto olvidado de la comunicación. Mucha gente cree que comunicarse consiste en hablar, y que cuanto más se hable, mejor. Esto es, en realidad, un error.

La verdadera comunicación no se trata de "lo que dije", sino de "lo que escuché"; no se trata de "cómo expresé mis opiniones y puntos de vista", sino de "cómo escuché lo que otros pensaban".

Bowerman dijo: "Dios nos dio dos oídos pero solo una boca, por una buena razón: para que escuchemos más y hablemos menos".

Saber escuchar hace que el profesorado y el personal se sientan valorados, lo que aumenta su autoestima, refuerza su confianza y, en consecuencia, motiva su entusiasmo por el trabajo. Saber escuchar no solo facilita una mejor comunicación con el profesorado y el personal, sino que también demuestra la magnanimidad y la cultura del rector, reflejando su buen trato personal. Saber escuchar es una cualidad fundamental de un rector maduro y un camino crucial para lograr una comunicación fluida. Se puede decir que sin escuchar no hay comunicación. Saber escuchar es la clave para una gestión universitaria exitosa.

Escuchar es una tarea importante para los directores, y los directores en particular necesitan saber cómo escuchar.

No interrumpas la conversación.

El director no debe interrumpir antes de que la otra persona haya terminado de hablar, ni sacar conclusiones precipitadas ni apresurarse a refutar. Interrumpir o cambiar de tema arbitrariamente sin duda ofenderá a la otra persona y dificultará la comunicación posterior. Sacar conclusiones antes de que el orador haya terminado puede dar lugar a interpretaciones erróneas, una comunicación distorsionada o incluso malentendidos innecesarios.

Escucha atentamente

Mucha gente confunde escuchar con escuchar con atención. La definición de "escuchar" en el Diccionario Chino Moderno es "escuchar con atención". Esto demuestra que escuchar no es una respuesta física mecánica; requiere consciencia, reflexión, sabiduría y emoción.

Un buen oyente no solo escucha el contenido, sino que también presta atención a las emociones que se transmiten. Al comunicarse con el profesorado y el personal administrativo, el director debe estar completamente concentrado y atento, sin distraerse nunca con el teléfono, otras tareas o incluso mirando a su alrededor. Y, por supuesto, el director nunca debe interrumpir antes de que la otra persona haya terminado de hablar, diciendo cosas como: «Estoy ocupado, date prisa, ¿por qué estás hablando tanto?».

Si un director no presta atención y carece de paciencia al escuchar a los demás, la otra persona se dará cuenta del engaño y no dirá la verdad. Además, demostrará que solo está cumpliendo con el trámite, y esa comunicación, obviamente, no será muy efectiva.

Se necesita una respuesta positiva.

Escuchar no significa que el director permanezca en silencio. Si el director no habla y guarda silencio, sin duda se creará un ambiente incómodo y opresivo. El profesorado y el personal tampoco podrán participar debido a la actitud tibia del director, lo que imposibilitará cualquier comunicación posterior.

Por lo tanto, al escuchar al profesorado y al personal administrativo, los directores deben responder de forma proactiva y adecuada a sus comentarios. Esto se puede lograr asintiendo para mostrar afirmación y acuerdo, utilizando expresiones faciales apropiadas, ofreciendo miradas de aliento o intercalando frases como "eh", "cierto", "de acuerdo", "sí" o "así debería ser" para demostrar interés en el tema y hacer que el profesorado y el personal administrativo sientan que se les escucha con atención. Esto fomenta un ambiente armonioso y agradable, permitiéndoles relajarse y expresarse con libertad,

compartiendo sus ideas sin reservas. Y lo que es más importante, se gana el respeto y la admiración del director.

Hu Xueyan, un destacado empresario conocido como el "Comerciante de Gorro Rojo", era un excelente oyente. Por más aburridas que fueran las palabras del orador, permanecía serio, atento y concentrado, como si escuchara con gran interés. Cuando oía algo crucial, añadía una o dos frases, explicando el significado y logrando así que el orador hablara con fluidez y soltura. Todos sentían que una persona así era digna de confianza.

Aprende a escuchar atentamente el significado implícito.

En los primeros años del reinado de Hongwu de la dinastía Ming, vivía en Anting, Jiading, Zhejiang, un hombre llamado Wan Er. Descendiente de la dinastía Yuan, era considerado el hombre más rico del condado de Anting. Un día, un hombre regresó de negocios en la capital, y Wan Er le preguntó sobre sus experiencias allí. El hombre respondió: "Nada del otro mundo, salvo que oí que el emperador compuso un poema recientemente". Entonces comenzó a recitar, balanceando la cabeza: "Antes de que los funcionarios se levanten, me levanto; antes de que los funcionarios duerman, duermo. Mejor ser como el anciano rico de Jiangnan, todavía envuelto en su manta incluso cuando el sol está en lo alto del cielo". Al oír esto, Wan Er suspiró. Inmediatamente se deshizo de su fortuna, compró un barco y, junto con su esposa, zarpó. En dos años, las familias ricas y poderosas de Jiangnan vieron confiscadas sus propiedades y sus hogares destruidos, pero Wan Er escapó de esta calamidad.

Wan Er era realmente muy astuto; logró deducir los pensamientos del emperador y las acciones que estaba a punto de emprender a partir del poema del emperador.

En la comunicación cotidiana, las personas suelen dudar en hablar con franqueza o directamente, optando en cambio por expresarse de forma más sutil e indirecta, dando a entender que hay más de lo que parece a simple vista.

Como dice el refrán: "Escucha el sonido del gong y del tambor, escucha el tono de voz". En este momento, debes ir más allá de la superficie de las palabras y estudiar su tono e

entonación, comprender sus ojos y expresiones, observar sus acciones y postura, descubrir sus sentimientos y emociones ocultos, comprender su significado implícito y tácito, y entender el verdadero significado que quiere expresar.

Solo de esta manera podrás comprender el mundo interior de otras personas y sus verdaderos pensamientos a través de la conversación, y luego responder con tacto para evitar herirlas.

La caldera de una escuela rural se averió, y el director contrató a un técnico de la capital del condado para que la reparara. El técnico le comentó que la distancia era demasiado grande para un trabajo tan pequeño; otros técnicos no estarían dispuestos a venir. La insinuación era que el técnico quería cobrar más. El director comprendió su verdadera intención y le respondió: «Es cierto, el viaje es bastante largo, pero también demuestra su profesionalidad y su compromiso con la educación, especialmente la rural. Lo recomendaré a otras escuelas que necesiten mantenimiento de calderas en el futuro».

Como ven, el astuto director tomó la iniciativa, primero elogiando a la otra parte y luego ofreciéndole presentarle nuevos clientes. Esto no solo frustró el intento del conductor de cobrar de más, sino que también le salvó la reputación y evitó cualquier daño o vergüenza.

Debemos escuchar con la mente abierta.

Entre las personas con las que interactuamos, a veces nos encontramos con quienes se atreven a expresar sus opiniones con franqueza y sinceridad. Expresan sus ideas sin reservas y, en ocasiones, pueden dejarse llevar por emociones intensas y decir cosas excesivas o erróneas. Esto exige que el director controle sus propias emociones, los trate con tolerancia, los acoja con una mente abierta, escuche con humildad esas diferentes voces y guíe adecuadamente esas opiniones y puntos de vista extremos.

Debemos escuchar con atención y analizar lo que dice la otra parte, ya sea de forma amable y conciliadora o dura y desagradable. Si resulta beneficioso para nuestro trabajo, debemos tomarlo en serio. Incluso si es algo extremo o

parcial, debemos persuadir y explicar para evitar bloquear la comunicación y desmotivar a la otra parte.

Deja que "preguntar" impulse la comunicación.

Algunos dicen que los mejores comunicadores del mundo son aquellos que saben hacer preguntas.

Hacer preguntas es fundamental para comprender con precisión las necesidades de la otra persona. En la comunicación, las preguntas efectivas por parte del interlocutor no solo controlan la dirección y el proceso comunicativo, mejorando su eficiencia, sino que también generan una gran cantidad de información que facilita la toma de decisiones informadas y el progreso profesional. Además, permiten al interlocutor comprender mejor a la otra persona, fortaleciendo así el entendimiento mutuo y la buena relación.

Jack Welch dijo una vez: «El trabajo de un líder es hacer preguntas». Hacer preguntas también debería ser una de las tareas importantes de un director de escuela, quien debe poseer cierta habilidad para ello. Entonces, ¿cómo puede un director dominar el arte de hacer preguntas?

Haz preguntas orientadoras

Hay una historia sobre dos pequeñas tiendas de gachas de avena. La tienda de la izquierda y la de la derecha tenían aproximadamente la misma cantidad de clientes cada día, con un flujo constante de gente entrando y saliendo. Sin embargo, la tienda de la izquierda siempre ganaba más dinero que la de la derecha.

Las personas observadoras han notado que cada vez que un cliente entra en la tienda de gachas de avena de la derecha, la camarera lo saluda con una sonrisa, le sirve un tazón de gachas y luego le pregunta: "¿Quiere un huevo?". Algunos clientes dicen "sí", mientras que otros dicen "no", y aproximadamente la mitad dice que sí y la otra mitad que no.

Cuando los clientes entran en la tienda de gachas de avena de la izquierda, las camareras los reciben con una

sonrisa y les sirven un tazón. Sin embargo, en lugar de preguntar "¿Quiere un huevo?", preguntan "¿Un huevo o dos?". Algunos clientes dicen "uno", otros "dos", y solo unos pocos, a quienes no les gustan los huevos, dicen "no". A lo largo del día, la tienda de la izquierda vende muchos más huevos que la de la derecha, lo que, naturalmente, se traduce en mayores ingresos.

Resultó que las preguntas capciosas que hizo la camarera en la tienda de la izquierda habían funcionado.

Cuando los directores se comunican con el profesorado y el personal, especialmente con aquellos que tienen opiniones diferentes, siempre buscan resolver estas diferencias y alcanzar un consenso sobre ideas y aspiraciones. Por lo tanto, al formular preguntas, deben diseñar preguntas orientadoras, como si se excavara un canal para dirigir el agua hacia un destino. Al guiar y orientar mediante las preguntas, el director puede dirigir las perspectivas y la comprensión del profesorado y el personal hacia el camino deseado.

Cabe destacar que el diseño de las preguntas orientadoras debe ser natural y sutil, sin dejar rastro. De lo contrario, si el profesorado y el personal lo perciben como una trampa, podría resultar contraproducente y generar una crisis de confianza.

Utilice preguntas más generales.

Los directores deberían usar más oraciones interrogativas y menos preguntas retóricas. Las oraciones interrogativas transmiten cordialidad y hacen que la gente sea más receptiva. Las preguntas retóricas, en cambio, son imponentes, denotan superioridad e incluso agresividad. Hacer preguntas retóricas constantemente durante la comunicación puede generar un ambiente sumamente complejo y tenso.

Consideremos este conjunto de preguntas retóricas: "¿Crees que esto está mal?", "¿No entiendes que esto debería hacerse?", "¿No puedes asumir la responsabilidad de tus actos?", "¿De verdad son así las cosas?". Luego, transforma estas preguntas retóricas en preguntas abiertas y compáralas para ver si esto es cierto.

Haz menos preguntas múltiples

Algunos directivos bombardean a sus interlocutores con preguntas durante la comunicación, como si dispararan una ametralladora. Por ejemplo, podrían preguntar: "¿Puedes completar esta tarea? ¿Qué dificultades prevés? Si no puedes completarla, ¿cuánto tiempo más te llevará? Después de completar esta tarea, ¿cuáles son tus planes para el futuro?". Ante semejante aluvión de preguntas, la otra persona no sabrá cómo responder y sus respuestas podrían volverse vagas, lo cual también perjudica una comunicación fluida.

No hagas preguntas sugerentes.

En la comunicación, si el interlocutor desea comprender la situación real y la verdadera intención, debe tener cuidado de no hacer preguntas sugestivas. Es decir, debe evitar preguntas que induzcan a la otra persona a dar la respuesta que espera. En realidad, muchas personas harán todo lo posible por responder de acuerdo con sus ideas.

Por ejemplo, si un director le pregunta a un profesor: «El bienestar psicológico de los alumnos de bachillerato necesita reforzarse urgentemente. Estoy pensando en invitar a un experto en psicología para que les dé una charla. ¿Qué opina?», es probable que el profesor asienta sin dudarlo, diciendo: «Es una buena idea». Pero para comprender la situación real, conviene preguntar: «¿Qué planes tiene para reforzar el bienestar psicológico de los alumnos de bachillerato?». Esto animará al profesor a reflexionar detenidamente y a compartir su punto de vista, en lugar de dar una respuesta superficial.

Sé bueno identificando problemas mientras haces preguntas.

Las preguntas deben ser direccionales y tener un propósito definido, buscando captar pistas, descubrir puntos clave e identificar problemas. Solo así adquieren valor y significado. Los directores deben poseer la capacidad de detectar problemas mediante el cuestionamiento.

Cuatro estudiantes, A, B, C y D, eran adictos al tabaco. Un día, el director los llamó a su oficina por separado.

A entró primero, y el director preguntó: "¿Fumas?". A respondió: "No". El director dijo: "¡Entonces come una papa frita!". A extendió dos dedos y sostuvo la papa frita entre

ellos. El director miró fijamente a A y preguntó: "¿No fumas?". A bajó la cabeza.

Cuando B llegó a la oficina, el director le preguntó de nuevo: "¿Fumas?". B respondió: "No". El director le dio una patata frita y le dijo que la mojara en kétchup. B exclamó: "¡Ah! ¡Demasiado!", y sacudió el exceso de kétchup como si estuviera sacudiendo la ceniza de un cigarrillo. El director se quedó mirando los dedos de B, y este bajó la cabeza.

C entró en la oficina, terminó las papas fritas que le había dado el director, y este le preguntó: "¿No vas a traer una para tus compañeros?". C aceptó de inmediato las papas fritas que el director le ofreció y se las puso detrás de la oreja. El director se quedó mirando la oreja de C, y este se puso rojo al instante.

Finalmente, llegó Ding. Tras terminar sus patatas fritas, guardó en su mochila las que el director le había dado para que las compartiera con sus compañeros. De repente, el director gritó: «¡Aquí está el profesor tutor!». Ding sacó rápidamente las patatas fritas de su mochila, las tiró al suelo y las pisoteó con fuerza...

Como ves, la pregunta del director sacó todo a la luz.

Incorporar la "danza de las abejas" al arte de la comunicación.

El biólogo austriaco Fritz, tras un largo periodo de investigación dedicada, descubrió el secreto de la "danza" de las abejas.

Las abejas realizan dos tipos de danzas: la danza circular y la danza en hoz. Si una abeja obrera regresa y realiza una danza circular, indica a sus compañeras que la fuente de néctar no está lejos de la colmena, aproximadamente a 100 metros. Si regresa y realiza una danza en hoz, indica que la fuente de néctar está más lejos. Generalmente, cuanto mayor es la distancia, más círculos realiza la abeja obrera y con mayor frecuencia. Si la abeja obrera realiza una danza en forma de ocho mientras balancea su abdomen, el ángulo entre el eje central de la danza y la parte superior de la colmena corresponde al ángulo entre la dirección de la fuente de néctar y la dirección del sol.

Este es el famoso principio de la "danza de las abejas" en la gestión. Nos indica que, para lograr buenos resultados de comunicación, debemos adoptar diferentes métodos de comunicación de manera específica.

El estilo de comunicación se refiere a la habilidad de expresar información con precisión y de una manera que sea fácilmente comprendida por la otra parte. El estilo de comunicación refleja la capacidad y el arte comunicativo de un interlocutor.

Los directores no deben depender de un único método de comunicación, sino que deben utilizar de forma flexible una variedad de enfoques. Los métodos de comunicación más comunes incluyen los siguientes.

comunicación directa

El director puede comunicarse y tener conversaciones sinceras con el profesorado y el personal cara a cara; también puede mantener conversaciones con los representantes del profesorado y del personal para escuchar sus opiniones, sugerencias, inquietudes y deseos; además, puede realizar investigaciones y brindar orientación, comprender la situación y comunicarse con todos visitando regularmente o de forma irregular los distintos departamentos, grupos de enseñanza e investigación, así como a profesores y estudiantes.

Además, la comunicación directa por parte del director también puede lograrse mediante la celebración de reuniones con el profesorado y el personal para escuchar los informes de trabajo y asignar tareas.

Este método de comunicación directa permite al director comprender el estado del equipo, el progreso del trabajo y las necesidades de aprendizaje de manera oportuna, logrando así una comunicación rápida y eficaz.

Comunicación durante el evento

Las actividades son la mejor forma de educación y comunicación. Organice actividades más positivas y estimulantes, integrando la comunicación en diversos eventos beneficiosos. Algunos ejemplos son foros, tertulias, encuentros deportivos, espectáculos culturales, lecturas enriquecedoras y concursos.

Estas actividades no solo enriquecen la vida cultural extracurricular del profesorado y el personal, haciendo que la escuela sea vibrante y dinámica, sino que también crean un canal de comunicación relajado entre el equipo directivo de la escuela, incluido el director, y el profesorado y el personal, así como entre profesores y alumnos, fomentando relaciones armoniosas entre líderes y personal, profesores y alumnos, y entre los propios alumnos a través de una comunicación positiva.

El desarrollo de una escuela requiere no solo comunicación vertical entre superiores y subordinados, sino también comunicación horizontal entre el profesorado y el personal administrativo, entre departamentos y entre el alumnado. De lo contrario, no puede haber unidad ni cooperación, y será difícil formar una fuerza cohesionada.

Utilizar la tecnología moderna para comunicarse

Gracias al desarrollo social y al progreso tecnológico, la disponibilidad de teléfonos fijos, móviles e internet, los directores pueden comunicarse fácilmente por correo electrónico, teléfono, WeChat y QQ. Pueden dirigir a sus equipos sin salir de sus oficinas y mantener una comunicación fluida, rápida y cómoda con profesores y alumnos en cualquier momento.

Sin embargo, este método de comunicación solo puede desempeñar un papel complementario. En términos de intercambio emocional, dista mucho de ser comparable a la comunicación cara a cara. La comunicación verdaderamente efectiva consiste en que el director se siente a hablar cara a cara con los profesores y alumnos, en lugar de usar el móvil o el ratón.

Comunicación a través de sistemas internos de información escolar.

Los periódicos, revistas, boletines informativos, tablones de anuncios, la emisora de radio y la televisión del campus, todos gestionados por la propia escuela, son importantes canales de información. A través de estos canales, se publican con prontitud los principales eventos y decisiones escolares, las actualizaciones sobre el trabajo escolar, los avances y las figuras y acciones ejemplares de profesores y alumnos, logrando así un flujo de información fluido, uniendo a la comunidad, elevando la moral e inspirando el espíritu. Además, sirven como excelentes herramientas de comunicación.

Comunicación informal

Muchos directores excelentes, si bien fortalecen la comunicación formal, también valoran enormemente los canales de comunicación informales. Por ejemplo, pueden almorzar o cenar con el profesorado y el personal administrativo, conversando durante la comida; charlar con ellos mientras pasean por senderos arbolados; y algunos aprovechan cualquier oportunidad para comunicarse durante sus interacciones personales. Aunque estas comunicaciones son informales, suelen ser más efectivas que las formales.

Utilice la comunicación no verbal.

La comunicación no verbal, un "lenguaje silencioso", es una forma de comunicación que los directores de escuela modernos deben dominar.

En la gestión, al interactuar con profesores y alumnos, la postura, las expresiones faciales, el contacto visual y el lenguaje corporal ya transmiten sutilmente información. Aunque no se hable, la comunicación no verbal ya revela el mundo interior y los verdaderos sentimientos a la otra persona.

En ocasiones, la comunicación no verbal es superior a la comunicación verbal porque las expresiones no verbales revelan el mundo interior de una persona de una manera más auténtica, sutil, creíble y contagiosa que las expresiones verbales.

Algunos estudios sugieren que solo el 7% de toda la información que se transmite en la comunicación se expresa verbalmente, mientras que el 93% se expresa de forma no verbal.

Por lo tanto, los directores deben prestar atención al uso apropiado y correcto de sus habilidades de comunicación no verbal para superar, en la medida de lo posible, las barreras inherentes a la comunicación verbal y así mejorar la eficacia de la comunicación.

En busca de una comunicación sin barreras

En la comunicación existen barreras que reducen su eficacia. Un director exitoso debe identificar y ser consciente de estas barreras, y esforzarse por superarlas y derribarlas en la comunicación.

Barreras emocionales

Los directores son más propensos a dejarse influir por las emociones al comunicarse. Todos experimentamos alegría, enojo, tristeza y felicidad, y todos tenemos momentos de mal humor. Los directores, en particular, se enfrentan a numerosos problemas como una gran carga de trabajo, mucha presión y responsabilidades importantes, y pueden encontrarse con muchas dificultades.

Las emociones pueden impedirnos pensar de forma objetiva y racional, sustituyéndolo por juicios emocionales. Las emociones negativas no solo afectan la precisión del juicio de un director, sino también su comunicación eficaz.

Es normal que las personas tengan emociones; lo que sí es malo es cuando un director no puede controlarlas ni gestionarlas. Un excelente director suele ser también un maestro del autocontrol emocional. Se mantiene impasible ante las ganancias o pérdidas externas y no permite que sus emociones afecten su trabajo ni su comunicación. Es capaz de controlar sus propias emociones y, a su vez, regular las de su personal, garantizando así una comunicación fluida con los demás.

Por lo tanto, al comunicarse, el director debe procurar mantener la racionalidad y la compostura. Si las emociones se descontrolan, se debe suspender la comunicación hasta que se restablezca la calma.

Tras cada una de las reprimendas de Wei Zheng, el emperador Taizong de Tang salía a caminar. Alguien le preguntó: "¿Por qué siempre sale a caminar después de las reprimendas de Wei Zheng?". El emperador Taizong

simplemente respondió: "Temo matarlo". Li Shimin utilizaba la caminata para superar sus barreras emocionales, lo que le permitía comunicarse con normalidad con sus ministros, convirtiéndolo así en un gobernante sabio durante la próspera dinastía Tang.

Barreras para la confianza

Cuando las personas, especialmente el director y el profesorado, tienen una relación armoniosa y confían entre sí, la comunicación es fluida. Se entienden sin necesidad de palabras, e incluso si alguien dice algo inapropiado, todos pueden aceptarlo y perdonarlo.

Si el director y el profesorado mantienen una relación tensa, desconfían unos de otros, se atacan con malicia y se lastiman mutuamente, viéndose cada uno como una molestia y manteniendo siempre las distancias, esta crisis de confianza generará grandes obstáculos para la comunicación. Incluso las buenas intenciones se darán por sentadas y las palabras amables se interpretarán como palabras hirientes.

Para superar estos obstáculos y mejorar la comunicación, debemos valorar la armonía, buscar puntos en común respetando las diferencias, ser tolerantes, comprensivos y apoyarnos mutuamente, y trabajar juntos para crear un ambiente de trabajo, aprendizaje y convivencia cálido y armonioso.

Barreras de actitud

Algunos directores son arrogantes e irrespetuosos con su personal; otros son indiferentes y apáticos; algunos dan órdenes y reprenden arbitrariamente a sus empleados, sin mostrar el debido respeto; otros, en cambio, son insinceros, hipócritas y superficiales. Estas barreras actitudinales pueden mermar el entusiasmo del personal por buscar ayuda y orientación del director. Su aislamiento y dependencia los hacen reacios a acercarse a él, e incluso cuando surgen oportunidades, su rechazo y desconfianza les impiden comunicarse abierta y honestamente. Estas barreras comunicacionales pueden convertirse en obstáculos para el desarrollo de la escuela.

obstáculos de personalidad

La comunicación está condicionada en gran medida por los rasgos de personalidad del director. Un director extrovertido, generoso y comunicativo es accesible para el profesorado y el personal, y sus mensajes son bien recibidos. Por el contrario, un director introvertido, retraído y taciturno da la impresión de ser inaccesible, lo que provoca distanciamiento y aislamiento del personal. Nadie quiere tratar con alguien que, aunque parezca familiar en apariencia, es un desconocido con quien resulta difícil conectar.

Un excelente director suele superar las limitaciones de su personalidad y se esfuerza por garantizar que la comunicación no se vea afectada por los rasgos de la personalidad.

Por supuesto, los profesores y el personal administrativo también tienen diferentes rasgos de personalidad. Solo mediante la adaptación de los métodos de comunicación a las distintas personalidades de sus subordinados podrá el director lograr el efecto deseado.

Barreras espaciales

La distancia física puede reducir las oportunidades de comunicación cara a cara entre el director y el profesorado. En general, la comunicación directa y presencial es la más eficaz, ya que aclara muchas dudas y resuelve muchos problemas confusos, mientras que la comunicación indirecta difícilmente logrará el mismo resultado.

Las escuelas más pequeñas ofrecen más oportunidades para que directores y personal interactúen y se comuniquen directamente, superando eficazmente las barreras espaciales. Las escuelas más grandes, con mayor personal, ofrecen menos oportunidades para dicha interacción. Además, muchas escuelas tienen estructuras de personal complejas y organizaciones sobredimensionadas, lo que obliga a la información a pasar por numerosos intermediarios y personas antes de llegar a su destino, creando así más obstáculos espaciales para la comunicación.

Para abordar eficazmente las barreras de comunicación causadas por la distancia espacial, los directores deben optimizar sus organizaciones, reducir los niveles de

comunicación, establecer y mejorar las redes de comunicación, mejorar activamente la estructura organizativa, fortalecer las iniciativas de cultura organizacional y comunicarse directamente con el profesorado y el personal en la medida de lo posible.

barreras lingüísticas

El lenguaje es el medio de comunicación; sin embargo, los errores de expresión, la expresión inapropiada o las diferentes interpretaciones del significado a menudo pueden convertirse en obstáculos para la comunicación.

Hay un chiste sobre esto: Xiao Wang, del departamento de personal, fue transferido al departamento de logística durante una rotación de puestos. Un día, su amigo llamó al departamento de personal: "¿Está Xiao Wang?". Xiao Zhang, del departamento de personal, respondió amablemente: "Lo siento, ¡ya no está en personal!". El amigo de Xiao Wang entró en pánico: "¡Hablé con él por teléfono hace unos días! ¿Cómo es posible que ya no esté? ¿Qué pasó?".

Parece que el mayor obstáculo es la barrera del idioma. El director debe usar un lenguaje preciso para garantizar que sea claro e inequívoco y evitar malentendidos.

Aprovecha la oportunidad para comunicarte

En todo lo que hacemos, el momento oportuno es crucial. Un buen momento propicia un desarrollo sin contratiempos, mientras que un mal momento puede causar innumerables problemas y obstaculizar el éxito. Esto se aplica no solo a las tareas administrativas, sino también al momento en que un director se comunica.

Cuando algo deba hacerse con prontitud, entonces debe hacerse con prontitud.

Hay una historia sobre un niño llamado Xiaoming que participó en la celebración del Día del Niño. Su madre le compró un pantalón nuevo. Cuando se lo probó durante la cena, dijo que le quedaba dos pulgadas largo. Su madre, su hermana y su abuela, que estaban presentes, no reaccionaron en ese momento.

En plena noche, mamá se acordó de repente, así que se levantó, cortó cinco centímetros de los pantalones, los cosió y los guardó. Un rato después, mi hermana mayor también se acordó, así que cortó cinco centímetros de las perneras, las cosió y los guardó.

La abuela se levantó temprano para preparar el desayuno, pero recordó que los pantalones de su nieto eran demasiado largos, así que les cortó cinco centímetros y con cuidado se los volvió a poner en su sitio.

Xiao Ming se puso felizmente sus pantalones nuevos, solo para descubrir que eran completamente imposibles de usar.

Esto se debe a la falta de comunicación oportuna entre ellos.

En la gestión, ante situaciones o fenómenos anómalos, como malentendidos, falta de comprensión o errores evidentes en el trabajo, el director debe comunicarse con el equipo directivo o el profesorado lo antes posible. Mediante

la comunicación, se pueden eliminar barreras, mejorar la comprensión, intercambiar ideas y fortalecer las relaciones.

Si todos guardan secretos y se enfrascan en disputas internas sin una comunicación oportuna, los malentendidos pueden agravarse y las divisiones profundizarse, afectando la unidad, retrasando el trabajo, obstaculizando el desarrollo de la escuela y causando un daño irreparable a la causa.

Reduzca la velocidad si es necesario.

No toda comunicación tiene que ser inmediata. A veces, si el momento no es el adecuado o si el responsable no debería tomar la iniciativa, se puede adoptar un enfoque más reflexivo. Déjelo de lado, espere un tiempo y espere hasta que sea el momento oportuno antes de comunicar. Este enfoque puede ser más eficaz.

Por ejemplo, acabas de instalarte en tu oficina temprano por la mañana cuando una profesora irrumpe, deja caer una pila de documentos impresos sobre tu escritorio y grita: "¡Mira esto! ¡Está tan mal impreso que apenas se puede leer! Vine aquí a las 5 de la mañana para empezar a imprimir y así poder cumplir con las fechas límite de los exámenes de los alumnos. Esta máquina estropeada debería haberse retirado hace mucho tiempo, pero a usted, como director, simplemente no le importa. ¿Cómo se supone que vamos a trabajar?".

Si intentas explicarte en este momento, podría enfadarse aún más. Si la criticas con dureza —una profesora que quizás no soportes—, se sentirá aún más agraviada y el resultado podría ser peor. Si mantienes la calma y esperas a que se tranquilice antes de hablar con ella, lo más probable es que el resultado sea mucho mejor.

Por ejemplo, cuando surgen fricciones entre el profesorado y el personal administrativo, especialmente cuando ambas partes son particularmente antagónicas y sus emociones son intensas, creando un ambiente tenso, el director no debe precipitarse a intervenir. Si el director se muestra ansioso, se cree con autoridad y trata de mediar, no solo perjudicará la resolución del conflicto, sino que también podría avivar las llamas e intensificarlo.

Si damos un respiro, observamos la situación con calma e investigamos la verdad, tras un periodo de reflexión, ambas partes tendrán tiempo para meditar. Entonces, si retoman la comunicación, podrán transformar la hostilidad en amistad y todo se resolverá de forma natural.

Se han sentado las bases.

Al comunicarse con el profesorado y el personal administrativo, elegir el punto de partida adecuado es fundamental. Los directores con experiencia rara vez abordan el tema directamente. Suelen empezar con intereses comunes, o utilizan conexiones regionales o psicológicas para generar confianza, o inician la conversación con un tono y una actitud tranquilos. Esto permite que la comunicación fluya de forma natural y fluida, lo que en última instancia conduce a una mayor comprensión, fomenta la amistad e impulsa el progreso.

Por ejemplo, cuando un profesor joven que acaba de empezar a trabajar llega a tu oficina para presentarse, puede que se muestre muy reservado al principio. Durante la conversación, puedes sentar las bases preguntándole de dónde es, a qué se dedican sus padres, cuáles son sus aficiones y qué opina de venir al colegio. Con esta información, puedes acortar la distancia entre vosotros, eliminar sus reservas y conseguir que se abra y hable con más facilidad.

Si el momento es el adecuado, entonces elige el momento adecuado.

Al comunicarse con sus superiores, los directores deben elegir el momento adecuado. Si bien se insta a los líderes de todos los niveles a evitar las emociones en su trabajo, a mejorar su atención al cliente y a ser amables con sus subordinados, todos tenemos días malos y momentos de mucho trabajo. Si un director informa a un superior cuando este está de mal humor o muy ocupado, no solo podría fracasar en su propósito, sino que también podría recibir una respuesta fría, lo que generaría una situación incómoda para ambas partes.

En mi anterior trabajo en la gestión educativa regional, era natural que tuviera que comunicarme e informar a los líderes con bastante frecuencia. Antes de reunirme con

ellos, preguntaba a su personal sobre la carga de trabajo de los líderes en cuestión y su estado de ánimo. Luego, según la situación, elegía el momento oportuno para informar. Por lo general, los problemas que debían resolverse casi con seguridad se solucionaban.

El silencio es apropiado cuando es necesario.

La comunicación entre las personas se basa principalmente en la palabra. La boca puede ayudarte a lograr tus objetivos o a causarte problemas. Hay un dicho que reza: «La enfermedad entra por la boca, y la desgracia sale de ella». Es fundamental saber cuándo hablar y cuándo guardar silencio. Cuando sea apropiado hablar, hazlo con seguridad; cuando no lo sea, cállate y guarda silencio. También está el tema del momento oportuno; si no es el momento adecuado, hablar es peor que no hablar en absoluto.

Algunos dicen: «El silencio es oro». Si cuidas tus palabras con la misma atención que le prestas a tu dinero, lograrás una comunicación eficaz. El famoso filósofo Wittgenstein dijo una vez: «Si no puedes expresar con claridad lo que quieres decir, guarda silencio».

Dos tribus nativas americanas de Norteamérica se vieron envueltas en una disputa por los derechos de caza en una pequeña isla. Para evitar un conflicto armado, las dos tribus decidieron resolver su disputa mediante negociaciones.

Tras años de conflicto, ambos parecían poco naturales después de su encuentro, y al mismo tiempo, ambos se mostraron bastante arrogantes en sus palabras y acciones, porque temían que quien mostrara una reconciliación primero fuera malinterpretado como un cobarde.

Así pues, ambos líderes tribales optaron por guardar silencio, y el punto muerto continuó.

Más tarde, uno de los líderes encendió su pipa, y el otro hizo lo mismo. Entonces, ambos líderes comenzaron a hablar sobre fumar. La tensa situación se fue calmando poco a poco.

Como ven, este es un ejemplo perfecto de cómo usar el arte del "silencio" en la comunicación, lo que añade mucha

diversión y encanto al proceso.

Añade un toque especial a la comunicación.

La comunicación debe ser sencilla, clara y directa, pero no debe limitarse a eso. En determinadas circunstancias y entornos, añadir un toque personal, utilizando medios de expresión sutiles, indirectos y elegantes, puede facilitar la comunicación efectiva y lograr un resultado más profundo y significativo.

Utilizar la narración de historias para lograr la comunicación.

Contar historias es una excelente manera de mejorar la eficacia de la comunicación. Las historias son un resumen y una forma de arte de la experiencia y la sabiduría humanas. Los diversos problemas de gestión que enfrentamos hoy en día se pueden encontrar en esas historias, ya sean antiguas o nuevas.

Incorporar historias, sobre todo inspiradoras, a la comunicación puede simplificar verdades profundas, iluminar a las personas y propiciar el despertar espiritual y el crecimiento intelectual. Además, puede hacer que la comunicación sea más interesante y atractiva, y ayudar a captar la atención de todos.

En el pasado, ya fuera en reuniones o en ocasiones de comunicación e intercambio, siempre citaba historias relevantes en momentos clave para ilustrar ciertos principios y generar reflexión en todos. Esto se ha convertido en mi estilo.

El humor es esencial en la comunicación.

No se puede subestimar el papel del humor en la comunicación. Un uso adecuado del humor puede ayudar a salir de situaciones incómodas, mejorar el ambiente comunicativo y hacer que la comunicación sea más relajada y agradable; puede aliviar la fatiga física y mental del profesorado y el personal, eliminar la presión laboral y beneficiar su salud física; además, puede demostrar y

resaltar las excelentes habilidades comunicativas y el carisma de liderazgo del director.

Por el contrario, es más probable que un director con sentido del humor conecte con el profesorado y el personal, establezca relaciones y gane popularidad, además de facilitar y hacer más amena la comunicación que un director rígido y serio.

En una fiesta de celebración para los estudiantes que acababan de aprobar el examen de ingreso a la universidad, un joven profesor derramó accidentalmente vino sobre la cabeza calva del director mientras servía las bebidas. El joven profesor se sintió muy avergonzado, y todos los presentes se miraron incómodos. El director, sin embargo, parecía relajado. Le dio una palmadita suave en el hombro al joven profesor y le dijo: «Hermano, ¿crees que este tipo de trato funcionará?». Tan pronto como terminó de hablar, toda la sala estalló en carcajadas.

Si el director hubiera estallado en cólera en ese momento, todos los presentes se habrían sentido incómodos y el ambiente se habría arruinado, convirtiendo el banquete de celebración en un banquete decepcionante. Sin embargo, el comentario ingenioso del director alivió la tensión, permitiendo que los presentes percibieran su tolerancia, magnanimidad y agudeza. Este es el poder del humor en la comunicación.

La comunicación indirecta es más efectiva.

En la comunicación, lo que parece ser la ruta más directa y conveniente no siempre es la más corta ni la más eficaz. A veces, ocurre lo contrario. En particular, cuando los directivos se enfrentan a problemas espinosos, suele ser difícil obtener resultados si los abordan de frente, e incluso puede generar resistencia en la otra parte. Si adoptan una táctica indirecta y abren una brecha desde un lateral, puede convertirse en la mejor manera de comunicarse.

Tras la victoria de la Revolución de Octubre, el Palacio Imperial, símbolo del régimen reaccionario del zar, fue ocupado por el ejército revolucionario. Enfurecidos, los rusos alzaron antorchas, preparándose para prender fuego al famoso edificio y expresar su odio hacia el zar. Algunas personas presentes, con buen criterio, intentaron disuadirlos, pero fue en vano.

Al enterarse de la situación, Lenin acudió inmediatamente al lugar y les dijo a todos con un tono muy diplomático: «Compatriotas, el palacio

que simboliza al zar puede ser incendiado, pero antes de hacerlo, por favor, escúchenme decir unas palabras, ¿de acuerdo?». La multitud presente pensó que Lenin no se oponía a que lo incendiaran, así que dijeron al unísono: «Por supuesto que pueden».

Lo que siguió fue una conversación fascinante:

"Disculpe, ¿quién vivía antes en esta casa?"

"Él es el malvado gobernante zarista."

"¿Y quién construyó esa casa?"

"Es nuestra gente."

"Ya que fue construido por el pueblo, que nuestros representantes vivan aquí ahora. ¿Qué opinan?"

"Poder."

"¿Así que vais a quemar las casas donde vive la gente?"

"No lo vamos a quemar."

Las palabras de Lenin, sutilmente indirectas y persuasivas, convencieron a las masas indignadas y salvaron el palacio. Vale la pena aprender de esta habilidad comunicativa.

El uso de analogías en la comunicación es muy recomendable.

En la comunicación, al abordar conceptos abstractos, el uso directo de términos técnicos puede dificultar la comprensión por parte del interlocutor. Sin embargo, si se utilizan analogías para explicarlos de forma clara, vívida y comprensible, incluso los conceptos más abstractos y los temas complejos serán fácilmente comprendidos.

En una ocasión, en una fiesta, una mujer de setenta y tantos años sentada junto a Einstein le dijo: «Señor, usted es verdaderamente extraordinario. He oído que su teoría de la relatividad le valió el Premio Nobel. Sin embargo, no entiendo muy bien qué es la relatividad».

Einstein empleó entonces un lenguaje profundo para explicar un problema complejo que la anciana sin duda no comprendería. El elocuente Einstein utilizó entonces una analogía: «Querida esposa, es medianoche y tu amada hija aún no ha vuelto a casa. Llevas diez minutos esperando. ¿Diez minutos es mucho tiempo?».

"Por supuesto que tarda demasiado."

"Entonces, querida esposa, si escucharas Carmen en la Ópera Metropolitana de Nueva York, ¿diez minutos te parecerían mucho tiempo?"

"¡Por supuesto que no mucho tiempo, el tiempo pasará muy rápido!"

“Querida esposa, dos periodos de diez minutos son iguales, pero se sienten muy diferentes. Esto se llama relatividad.”

"Oh, ya entiendo."

El río Spring se calienta, se conocen las quejas.

En psicología, quejarse se considera una forma de catarsis. Como fenómeno normal, las quejas existen en cualquier organización. Todo gerente recibirá quejas de sus subordinados, y lo mismo ocurre con los directores de escuela.

Tanto dentro como fuera del campus, es probable que el director escuche todo tipo de quejas si da un paseo por la escuela.

Profesor: Hace calor, la oficina está abarrotada y no hay aire acondicionado. Es como trabajar en un horno. ¡Estas condiciones laborales son terribles! ¡Este no es lugar para que trabaje un ser humano!

Estudiantes: El aula está llena y hace calor, y tenemos que usar mascarillas para ir a clase. Tenemos clase los fines de semana, cuando deberíamos estar descansando. ¡A la escuela no le importan nuestras vidas en absoluto!

Padres: Después de un largo día, estamos agotados, pero los maestros nos piden que acompañemos a los estudiantes con sus tareas hasta altas horas de la noche. Hoy en día, no entendemos parte del contenido de las clases de primaria, y además nos piden que hagamos manualidades. Los maestros simplemente están eludiendo sus responsabilidades.

...

Muchos directores de escuela palidecieron al escuchar estas quejas.

De hecho, quejarse es un fenómeno muy normal, y también es la forma más común y menos destructiva de desahogarse.

De hecho, las quejas surgen de una mala comunicación. La causa principal de las quejas son los problemas

organizativos; las personas están acostumbradas a hacer comparaciones horizontales y verticales, lo que genera quejas.

De hecho, quejarse no significa deslealtad ni falta de responsabilidad. Más bien, es una manifestación de un fuerte sentido de pertenencia y una actitud seria y responsable hacia el trabajo. Así como solo se puede odiar a alguien si se le ama profundamente (y cuanto más profundo es el amor, más intenso el odio y más se preocupa uno por esa persona), quienes se quejan con frecuencia de la escuela, el director o los profesores están más preocupados por el desarrollo de la escuela y el crecimiento de los niños. Son precisamente ellos quienes tienen la verdadera responsabilidad.

De hecho, las quejas son la viva imagen del sentir público. Quienes se quejan suelen estar en primera línea, presenciando y experimentando cada etapa de la vida educativa. Como patos que perciben el calor del río en primavera, son los más informados y los que más opinan. «No se puede ver la verdadera cara del Monte Lu porque uno está en la montaña misma»: muchas opiniones y verdades pueden no ser claras para el director, pero quienes están fuera de él las comprenden mejor. Las quejas de todos los sectores son el mejor canal y la mejor ventana para que el director obtenga toda esta información.

De hecho, es precisamente en las quejas donde reside la esperanza para el desarrollo escolar. Las quejas son un llamado, una conciencia, una responsabilidad, un deseo de progreso y una muestra de vitalidad. Una escuela sin quejas está condenada al estancamiento.

De hecho, con la continua actualización de las filosofías educativas y la gradual incorporación de nuevas ideas pedagógicas, la enérgica promoción de la reforma curricular está transformando progresivamente el orden educativo tradicional, y las quejas son inevitables. Con el desarrollo y el progreso social, y la mejora general de la calidad nacional, la población tiene exigencias cada vez mayores respecto a las condiciones escolares y los estándares educativos. El partido y el gobierno, en todos los niveles y sectores de la sociedad, tienen un deseo cada vez más urgente de brindar una educación que satisfaga a la

población, por lo que las quejas también son naturales. Además, con la profundización de las reformas, la transición entre los sistemas antiguos y nuevos, el choque de diferentes valores y diversos fenómenos sociales que afectan a las escuelas y a los docentes, las quejas de estos últimos son aún más frecuentes.

No es malo tener quejas; lo malo es cuando nuestro director suprime, restringe o bloquea esas quejas.

Como es sabido, Yu el Grande fue una figura célebre de la historia china. Sucedió a Shun en el trono y dominó el mundo controlando las inundaciones. El padre de Yu, Gun, también era un experto en el control de inundaciones, pero intentó hacerlo taponándolas con tierra, lo que resultó en su fracaso y muerte.

Tras suceder al emperador Yao, Yu el Grande aprendió de los errores de su padre, respetó la naturaleza del agua y adoptó el método de dragado y canalización. Dragó vías fluviales, midió la dirección de montañas y ríos, y condujo los nueve ríos hacia el mar. Completó la gran tarea del control de inundaciones en tan solo 13 años, permitiendo que el pueblo viviera y trabajara en paz y tranquilidad.

Hay un dicho que reza: «Es más fácil detener un río que impedir que la gente hable». Si alguien tiene quejas, déjenlo expresarlas. A veces, sus quejas son solo arrebatos momentáneos; se sentirán mejor después de desahogarse. El director solo necesita guiarlos, atender sus quejas y realizar las mejoras necesarias. Es posible que las quejas simplemente desaparezcan.

Si no se abordan estos problemas con prontitud y, en cambio, se recurre a la represión, la restricción y la obstrucción, el descontento popular no tendrá salida y sus quejas se acumularán gradualmente, como una inundación descontrolada que se ve bloqueada. Una vez que la represa se rompa, las consecuencias serán inimaginables.

Las quejas no son terribles; lo terrible es cuando nuestro director las ignora y las desestima.

Si nuestros directivos son indiferentes o negligentes ante las quejas, no las perciben, reaccionan con lentitud o ignoran las quejas provenientes de diferentes canales, permitiendo que las emociones que generan las quejas se

extiendan indefinidamente, esto puede conducir a una acumulación de problemas, donde los pequeños problemas se convierten en grandes problemas.

Las quejas no son terribles; lo terrible es cuando nuestro director se enfrenta a quejas pero no hace ningún cambio.

Es precisamente por las quejas que debemos afrontarlas correctamente; solo afrontándolas correctamente podremos realizar cambios oportunos; solo con cambios oportunos podrá mejorar nuestro trabajo y desarrollarse nuestra escuela.

El director de una escuela debe tener la capacidad de ver más allá de las apariencias y discernir la verdad detrás de las quejas. Debe comprender a fondo las quejas, identificar los hechos, aclarar la esencia y luego abordarlas adecuadamente.

Si se trata de un malentendido temporal, debemos explicar con paciencia y buscar la comprensión; si se debe a negligencia en el trabajo, debemos disculparnos sinceramente; si es un problema con la administración escolar o con un sistema o mecanismo escolar imperfecto, debemos buscar la innovación, cambiar las estrategias y revisar y enmendar de manera oportuna; si se trata de un fenómeno social común que no se puede resolver fundamentalmente por el momento, debemos explicar con paciencia y brindar una explicación a todos.

Un excelente director debe tener la sensibilidad y la sabiduría para valorar las quejas sin evitarlas, y para aceptarlas sin temerlas.

Que haya más Starbucks en las escuelas.

Cualquiera que haya estado en un Starbucks sabe que todos los Starbucks siguen su modelo, con cómodos sofás y elegantes mesas de centro, exquisitas obras de arte y antigüedades, cuadros creativos en las paredes, diversas flores y plantas como adornos, y música relajante y elegante que acompaña el rico aroma del café.

Cuando la gente está allí, ¿solo disfruta de un café? No, el café parece haberse convertido en un vínculo, impregnado de un sabor cultural, que representa libertad, relajación, calidez, paz y tranquilidad. Starbucks se ha convertido así en un lugar para relajarse y una plataforma para la comunicación sin barreras.

En un ambiente así, las personas pueden ser desinhibidas, libres y disfrutar al máximo. Pueden hablar con libertad, comunicarse con facilidad y relajarse. Muchos malentendidos y fricciones se resolverán en esta atmósfera apacible, surgirán muchas ideas y sabiduría en este entorno armonioso, y se activarán muchas inspiraciones e ideas cuando se alivie el estrés físico y mental, se elimine la fatiga y se fomente el pensamiento.

La regulación de la mente y el cuerpo, la liberación de emociones, el intercambio de sentimientos y la comunicación de ideas requieren un buen ambiente y un entorno agradable. ¿Por qué el director no crea un espacio al estilo de Starbucks en la escuela?

Por el contrario, en los últimos años, algunos directores han intentado por todos los medios gastar enormes sumas de dinero para hacer que los edificios escolares sean más altos y bonitos, y sus oficinas también están decoradas con un estilo lujoso y ostentoso. Sin embargo, no hay un Starbucks en el campus para que los profesores disfruten.

En cambio, se encuentran el arduo trabajo, la dedicación y el esfuerzo incansable de los docentes; las

constantes evaluaciones, inspecciones y valoraciones de la escuela; el interminable registro de datos y la continua interferencia; el rostro severo del director al dar órdenes, reprimendas y sermones; las restricciones invisibles y las ataduras de diversos sistemas fríos; y la supuesta gestión sofisticada que utiliza métodos modernos como el control de asistencia por huella dactilar y el reconocimiento facial. Los docentes se ven obligados a seguir las reglas y no se atreven a desviarse de ellas mientras enseñan y educan bajo vigilancia.

Como resultado, los campus son cada vez más grandes, pero la autonomía de los docentes es cada vez menor; los edificios son cada vez más magníficos, pero los espacios de actividad de los docentes son cada vez más restringidos; las instalaciones escolares son cada vez mejores, pero el trato que reciben los docentes en todos los aspectos es cada vez peor; las medidas de gestión escolar son cada vez más numerosas, pero los docentes se distancian cada vez más del director; los puestos de liderazgo escolar son cada vez más completos, pero los docentes tienen cada vez menos oportunidades de reunirse y comunicarse con el director.

Debido a la falta de un entorno, ambiente y canales de comunicación propicios, el profesorado y el personal administrativo pierden gradualmente su sentido de pertenencia a la escuela, lo que genera fricciones, conflictos, malentendidos y resentimiento. Esto repercute directamente en las relaciones interpersonales dentro de la escuela, afecta el estado mental del profesorado y el personal administrativo, dificulta la cohesión, la unidad y el trabajo colaborativo, y, en última instancia, perjudica el desarrollo de la escuela.

La gestión del director de la escuela implica principalmente la administración de personas, finanzas y recursos, siendo la gestión de personas la más crucial. Gestionar personas requiere gestionar sus emociones y pensamientos. ¿Cómo gestionar sus emociones y pensamientos? Un aspecto importante es mantener una buena comunicación con el profesorado y el personal.

La comunicación es un puente, un puente que conecta al director y a los miembros del profesorado sin ninguna distancia.

La comunicación es un oasis, un oasis que impide que la escuela se convierta en un "desierto" y que protege para siempre a profesores y personal administrativo bajo su sombra.

Por supuesto, una buena comunicación no es una formalidad árida ni un sermón vacío, sino que requiere un diálogo equitativo y un intercambio relajado, lo que hace que el entorno comunicativo sea crucial.

Los lugares concurridos, sofocantes y ruidosos pueden provocar irritabilidad y ansiedad, dificultando la comunicación efectiva. Por otro lado, los ambientes tranquilos y elegantes, con música suave, aromas agradables y una atmósfera poética, invitan a la relajación y al bienestar. Cuando las personas están relajadas, son más receptivas a nueva información y puntos de vista, y les resulta más fácil comunicarse.

Los directores, teniendo en cuenta las características del trabajo escolar en las nuevas circunstancias y adhiriéndose a los principios de atención centrada en las personas y humanista, deberían crear un espacio similar a un Starbucks en el campus. Esto proporcionaría a los docentes un amplio espacio para actividades y diálogo, un refugio para sus ajetreadas vidas, un lugar para descansar y una plataforma acogedora para la comunicación y las conversaciones sinceras entre docentes y director. Esto es mucho más importante que cualquier beneficio adicional que el director brinde a los docentes, y mucho más importante que cualquier proyecto de construcción que emprenda.

En muchas escuelas que he visitado, los rincones de lectura, las librerías-cafetería, las zonas de relajación y las salas de meditación, similares a las de Starbucks, son muy apreciados por los profesores y se han convertido en refugios espirituales. Después de clase o de comer, siempre que tienen tiempo, se reúnen para tomar té (o café), leer, charlar, debatir sobre la enseñanza e intercambiar ideas. Estos espacios también sirven como plataformas de comunicación entre directores y personal, y entre profesores y alumnos. Aquí, todos hablan con una actitud positiva, relajados y en un ambiente cálido y tranquilo, abriendo sus corazones e intercambiando ideas, acortando

instantáneamente la distancia que los separa. Muchos problemas se resuelven aquí, e incluso los mayores conflictos y malentendidos se solucionan.

¡Ojalá que más escuelas proporcionen a los profesores su propio "Starbucks", permitiéndoles así tener su propio refugio espiritual!

Capítulo siete: El poder motivacional del director para liberar el potencial

Todo líder desea que su equipo sea altamente eficaz, y la motivación adecuada es la mejor arma para ayudar a los subordinados a pasar de la mediocridad a la excelencia, y de la excelencia a la brillantez.

Un niño pequeño le preguntó a Walt Disney, el fundador de The Walt Disney Company: "¿Dibujaste a Mickey Mouse?". Walt respondió: "Yo no dibujé a Mickey Mouse". El niño volvió a preguntar: "¿Se te ocurrieron los chistes de Mickey Mouse y todas esas ideas que tanto gustan a la gente?". "No, no se me ocurrieron". "¿Entonces qué hiciste?", preguntó el niño, desconcertado. Walt sonrió y respondió: "Soy como una abejita, volando de un rincón de la fábrica Disney a otro, recogiendo néctar y alegrando a todos. Supongo que ese es mi trabajo".

Los docentes son el grupo más importante en una escuela y la fuerza impulsora de su desarrollo. Su espíritu y actitud laboral determinarán el éxito o el fracaso del centro. La vitalidad del desarrollo escolar reside en la lealtad de los docentes a la causa de la educación, su entusiasmo por su trabajo y su pasión por la enseñanza y el desarrollo integral de los alumnos.

La responsabilidad del director no consiste en enfrascarse en cuestiones específicas, sino en utilizar ciertos métodos y medios de incentivo para conseguir que los profesores hagan lo que uno quiere, alcancen el estatus laboral y los resultados que se desean, y se conviertan en el tipo de personas que uno espera.

La labor del director consiste en motivar a cada docente para que alcance la visión compartida del centro. La motivación, más que el control, es una de las principales diferencias entre "liderazgo" y "gestión".

La capacidad de un director para motivar es una habilidad básica esencial y una medida importante de su capacidad de liderazgo y eficacia.

Cuando un director tiene la capacidad de inspirar, puede guiar el pensamiento con sus ideas, encender el entusiasmo con su pasión y desatar esa pasión con su entusiasmo. Entonces puede convertirse en una pequeña abeja que le brinda alegría, empodera a los maestros y contribuye al desarrollo de la escuela.

Sin motivación, no hay gestión.

¿Qué es la motivación? Literalmente, motivación significa inspirar y alentar. Abarca estimular la motivación, fomentar el comportamiento y generar impulso. Como término psicológico, la motivación se refiere al proceso psicológico de estimular la motivación humana, permitiendo a las personas mantener un estado de ánimo positivo y entusiasta bajo la influencia de determinados entornos internos o externos.

En gestión, la motivación se refiere a una fuerza o estado mental que fortalece, estimula, anima, promueve, guía y dirige el comportamiento hacia una meta. En otras palabras, se trata de movilizar el entusiasmo de las personas.

Los científicos del comportamiento han realizado numerosos experimentos que demuestran que la conducta motivada difiere significativamente de la conducta desmotivada. Los estudios han revelado que los empleados que cobran por hora generalmente solo necesitan utilizar entre el 20 % y el 30 % de sus capacidades para conservar sus empleos y evitar el despido. Sin embargo, con la motivación suficiente, los empleados pueden utilizar entre el 80 % y el 90 % de sus capacidades, y entre el 50 % y el 60 % de esta diferencia se debe al efecto de la motivación.

Si la gestión es un arte, entonces la motivación es su esencia. Sin motivación, no hay gestión, o al menos no una gestión eficiente. Sin comprender la motivación, un equipo no puede funcionar, o al menos no puede funcionar de manera eficiente.

La motivación es muy importante; es indispensable para cualquier gestión, y aún más esencial para los directores de escuela.

Jack Ma dijo: "Si los profesores son entrenadores, entonces la responsabilidad del director es ayudar, apoyar,

descubrir y motivar a los profesores".

Los incentivos pueden liberar el potencial del profesorado y del personal.

Los científicos del comportamiento creen que las personas con habilidades similares obtendrán resultados diferentes, e incluso aquellas con menores habilidades pueden desempeñarse mejor que las que tienen mayores habilidades. Este fenómeno se debe a que las personas tienen distintos niveles de motivación. La motivación depende de las diversas necesidades de cada persona, y los incentivos pueden estimular las necesidades de otros al satisfacer las de algunos, y al satisfacer las necesidades de las personas con menor nivel de motivación, estimular las de las personas con mayor nivel de motivación.

Cuando el profesorado y el personal administrativo están motivados y en un estado de alta motivación, sus pensamientos se ven influenciados por emociones intensas, lo que activa la atención, la memoria y el pensamiento, permitiéndoles superar todas las dificultades y generar una gran motivación laboral y un impulso sostenido. De esta manera, se puede aprovechar al máximo el potencial inherente a cada miembro del profesorado y del personal administrativo.

Los incentivos pueden estimular el deseo creativo del profesorado y del personal administrativo.

Cuando el profesorado y el personal administrativo se encuentran en un estado de ánimo positivo, sus emociones suelen ser intensas y placenteras. Esta experiencia emocional estimula directamente la actividad del sistema nervioso central, influyendo así en el proceso cognitivo, ampliando el pensamiento y agudizando la mente.

El gran científico polaco Copérnico dijo en una ocasión que sus profundas reflexiones sobre astronomía surgieron de "una inexplicable oleada de emoción e inspiración", y fue esta emoción la que le llevó a establecer la teoría heliocéntrica.

Evidentemente, sin incentivos para el profesorado y el personal administrativo, no habrá un alto nivel de entusiasmo e iniciativa, ni un fuerte sentido de

responsabilidad y dedicación, y, naturalmente, tampoco habrá deseo de crear ni espíritu de innovación.

La educación es una actividad creativa. Si los docentes carecen de la motivación para realizar un trabajo educativo creativo e innovador y convierten la enseñanza en una labor monótona y repetitiva día tras día, entrando al aula con una sensación de cansancio a diario, e incapaces de experimentar la felicidad y la alegría que solo la creación y la innovación en la enseñanza pueden brindar, entonces la apatía docente es inevitable.

Los incentivos pueden mejorar la calidad del profesorado y del personal administrativo.

En un entorno que carece de motivación, al profesorado y al personal les resulta difícil mantener el entusiasmo, una actitud de trabajo proactiva y la iniciativa para mejorar sus habilidades y capacidades docentes.

Sin embargo, cuando están motivados, el profesorado y el personal tienden a esforzarse al máximo. Esta sensación de insuficiencia los impulsa a la autorreflexión y la superación personal continuas, reconociendo así plenamente sus propias limitaciones en cualidades y habilidades. Entonces, se esfuerzan con diligencia, pensando y aprendiendo constantemente, mejorando en última instancia sus habilidades profesionales y su capacidad laboral.

Los incentivos pueden mejorar la cohesión escolar.

Las investigaciones han demostrado que incentivar el comportamiento individual suele fortalecer o eliminar el comportamiento grupal. Los incentivos eficaces no solo afectan directamente al individuo, sino que también influyen, directa e indirectamente, en quienes lo rodean.

Una motivación eficaz por parte del director en la gestión escolar hace que todos en la escuela se sientan reconocidos, comprendidos y valorados. Esto no solo tiene un gran efecto motivador en los docentes y el personal, sino que también ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo, pragmático y competitivo, fomentando la colaboración, la ayuda mutua y la unidad entre los docentes, lo que fortalece la cohesión y la capacidad de superación de la escuela como una gran familia.

La motivación desempeña un papel fundamental en la gestión escolar, pero no todos los directores la valoran. Incluso quienes la valoran no necesariamente son expertos en motivar, y quienes sí lo son no siempre obtienen buenos resultados. En definitiva, todo se reduce a la capacidad del director para motivar.

Un director que enseña bien no es necesariamente un buen director. La principal función de un director es atraer, retener y motivar a los docentes. Un director excelente puede no ser un gran profesor, pero sin duda sabrá cómo motivar. Será capaz de organizar e inspirar a los docentes, movilizar su entusiasmo y desarrollar todo su potencial. En otras palabras, un director excelente debe tener la capacidad de motivar.

El llamado poder motivacional del director se refiere a la intensidad y el efecto de su motivación, es decir, al grado y la fuerza con que utiliza métodos motivacionales para estimular el entusiasmo y la iniciativa de los individuos.

La clave de una gestión eficaz reside en inspirar al profesorado y al personal administrativo para que completen las tareas de forma proactiva. El nivel más alto de gestión consiste en potenciar la propia motivación, lo que permite al profesorado y al personal administrativo trabajar incansablemente por el desarrollo de la escuela.

Los incentivos personalizados maximizan la eficacia.

En un nivel más profundo, el comportamiento humano está impulsado por la satisfacción de necesidades y motivaciones, así como por la búsqueda y realización de la autoestima. Sin embargo, el comportamiento humano presenta diferencias significativas, que se manifiestan principalmente en: diferencias de valores (los valores constituyen el fundamento psicológico que determina el comportamiento humano, y distintos valores conducen a comportamientos distintos ante la misma situación); diferencias de personalidad (las personas tienen personalidades distintas, y quienes las poseen se comportan de manera diferente en el trabajo y en la vida); y diferencias de habilidades, incluyendo diferencias en el momento, el tipo y la intensidad de dichas habilidades. Además, existen diferencias en el nivel educativo, el entorno familiar, los intereses y las experiencias personales.

Las numerosas diferencias dan lugar a individuos únicos, y cada individuo único tiene necesidades diferentes.

En la gestión escolar, a menudo se dan casos en los que los resultados de los incentivos contradicen las expectativas. Un ejemplo clásico en economía es que un yate y una casa, incluso al mismo precio, tienen valores diferentes para personas con preferencias distintas.

Por ejemplo, para los profesores con buenas condiciones económicas y una gran ambición, el estímulo espiritual oportuno resulta más atractivo que los incentivos materiales; para los profesores de familias pobres con muchas dificultades, los incentivos materiales pueden ser su mayor deseo; para los profesores jóvenes que acaban de empezar a trabajar y que están deseosos de comprar una casa o casarse, organizar viajes de estudio como incentivo no será bien recibido; para los profesores que tienen confianza en sí mismos pero suelen parecer distantes, la mejor manera de animarlos es rebajar la postura, reconocer

su labor y mostrarles respeto, lo que les hará sentir especialmente dignos; para los profesores que carecen de confianza, depositar en ellos toda la confianza posible los motivará de inmediato.

Incluso al dirigirse a la misma persona, los métodos de incentivo que funcionaron hace unos años pueden haber dejado de ser efectivos, y viceversa, dado que el comportamiento humano está en constante cambio. Además, los métodos de motivación deben variar según el período de tiempo. En tiempos normales, los incentivos generales son suficientes; sin embargo, durante períodos de mucho trabajo y estrés, con mayor presión laboral y fluctuaciones emocionales, los incentivos generales por sí solos resultan insuficientes; y en momentos críticos y etapas cruciales, solo las recompensas sustanciales pueden ser efectivas, en cuyo caso el director no puede ser demasiado tacaño.

Por lo tanto, los directores deben adaptar sus programas de incentivos a cada miembro del personal, diseñando planes personalizados y brindando un trato individualizado. Debe evitarse un enfoque estandarizado. Por ejemplo, los docentes de mayor edad pueden priorizar la seguridad y el reconocimiento por parte de la escuela; en este caso, se deben implementar incentivos relacionados con el honor y la satisfacción personal. Para los docentes más jóvenes, se deben utilizar incentivos centrados en ideales y metas para fomentar su desarrollo y fortalecer su determinación de alcanzar el éxito.

Los incentivos personalizados, adaptados a las diferentes necesidades del profesorado y el personal administrativo, deberían ser una estrategia importante para la gestión de incentivos por parte de los directores.

Li Xigui, exdirector de la Escuela N° 11 de Beijing, concedió gran importancia a la participación de los miembros de la organización, hizo hincapié en despertar su iniciativa y construyó un mecanismo de incentivos diverso para los miembros en diferentes niveles, que movilizó plenamente el potencial y la iniciativa subjetiva de cada individuo.

Por ejemplo, para fomentar el desarrollo de los jóvenes docentes, la escuela ha creado una muestra de "Jóvenes

Talentos" específicamente para profesores menores de 35 años. Al "mostrar sus cualidades, centrarse en su crecimiento y formar sus equipos", se les anima a superarse continuamente, a buscar la excelencia y a esforzarse por convertirse en modelos a seguir en ética profesional, ejemplos de educación y expertos en enseñanza.

Por ejemplo, para dar el protagonismo que merecen los profesores miembros del Partido, la escuela ha creado una plataforma de exhibición "Al estilo de los miembros del Partido" para mostrar a aquellos docentes y personal que lideran su labor como miembros del Partido Comunista, con el fin de alentar a los profesores miembros del Partido a esforzarse por ser modelos de ética profesional, modelos de educación y expertos en la enseñanza.

Por ejemplo, para animar a los profesores jubilados a seguir contribuyendo y disfrutando de sus últimos años, cada profesor que se jubila recibe cada año un "álbum conmemorativo de jubilación" que muestra sus logros sobresalientes y su gloriosa trayectoria en la escuela.

Por ejemplo, para alentar a los hijos del profesorado y el personal a alcanzar la excelencia en la vida, la escuela formuló específicamente las "Medidas de Recompensa para los Hijos del Profesorado y el Personal de la Escuela N.° 11 de Pekín en el Examen de Ingreso a la Universidad". La escuela premia anualmente a los hijos destacados del profesorado y el personal, y a la ceremonia de entrega asisten tanto los profesores como el personal y sus hijos. La lista de premiados se exhibe en un lugar destacado de la escuela en un gran cartel. Al premiar a sus hijos, la escuela les hace sentir al profesorado y al personal que se preocupa por su bienestar personal y familiar, lo que los motiva enormemente.

No existe verdadera educación sin una educación personalizada. Del mismo modo, no existe verdadera motivación sin incentivos personalizados.

Al personalizar más los incentivos, se puede maximizar el efecto de incentivo del director.

Reconocimiento continuo, incentivos sin costo.

El dinero y los bienes materiales pueden servir sin duda como incentivos, pero no son la única opción y tienen limitaciones en muchas situaciones.

El gurú de la gestión Peter Drucker señaló en una ocasión: «Los directivos deben reducir la necesidad de recompensas materiales, en lugar de utilizarlas como cebo. Si las recompensas materiales solo tienen un efecto motivador cuando se incrementan considerablemente, entonces su uso resultará contraproducente. Si bien un gran aumento en las recompensas materiales puede lograr el efecto motivador deseado, el costo es demasiado alto como para superar la recompensa que aporta el incentivo».

Todos deseamos reconocimiento y anhelamos aprobación; esta es la naturaleza humana, y también una característica y una ventaja de la humanidad.

Como señaló en su momento el renombrado consultor de gestión estadounidense Smith: "Incluso el desempeño más discreto de un empleado puede ser motivador si el líder lo reconoce".

Una vez que una persona es reconocida, naturalmente desarrollará un sentimiento de orgullo y realización, así como un elevado sentido de misión y responsabilidad.

Un director sabio aprovechará la oportunidad que brinda el hecho de que "todos quieren reconocimiento" y proporcionará incentivos oportunos al profesorado y al personal administrativo.

Cuando el profesorado y el personal administrativo obtienen resultados en su trabajo o realizan contribuciones en determinadas áreas, un gesto del director, una palmada en el hombro, una mirada de aprobación, una llamada telefónica de felicitación, un mensaje de texto de felicitación o un ramo de flores pueden expresar reconocimiento y

proporcionar un estímulo mucho más eficaz que una gran recompensa.

Sin embargo, muchos directores son muy tacaños con este tipo de incentivos de bajo costo y alto rendimiento. Por supuesto, no se puede descartar que algunos directores simplemente no sepan cómo utilizarlos. Hacen caso omiso de los logros y contribuciones de sus docentes y personal, como si todo esto fuera algo natural y lo que deberían hacer. Ignoran que esta actitud perjudicará enormemente el entusiasmo de los docentes y el personal.

Hay una historia sobre una familia rural. Después de un largo día de trabajo, se reunieron para cenar y encontraron un montón de heno en la mesa. El marido, furioso, señaló a su esposa y gritó: "¿Estás loca? ¡Poniendo heno en la mesa!". La esposa replicó: "Te diste cuenta del heno en la mesa, pero durante los últimos 20 años he trabajado incansablemente para cocinar para ti y ocuparme de las tareas del hogar, y nadie me ha prestado atención, nadie me ha dicho que estás comiendo comida, no heno".

El arduo trabajo de la ama de casa durante más de 20 años no fue apreciado por su familia. Incapaz de soportarlo más, protestó de esta manera, demostrando su propio valor. ¡Fue realmente ingenioso!

Si el trabajo del profesorado y del personal administrativo no se reconoce durante mucho tiempo, es inevitable que el director acabe enfrentándose a protestas por parte del profesorado y del personal administrativo.

En realidad, algunos directores no solo no reconocen el arduo trabajo y los logros de sus profesores y personal, sino que también los ridiculizan y reprenden, lo que desanima aún más a los profesores y al personal.

Un profesor escribía diligentemente en su tiempo libre, y uno de sus artículos sobre reforma educativa fue publicado en una prestigiosa revista de educación. El profesor, con un ejemplar en la mano, fue emocionado al despacho del director y le dijo: «Director, tengo buenas noticias. Uno de mis artículos ha sido publicado».

El director respondió fríamente: "¿Y qué? Solo es publicar un artículo". El profesor, sintiéndose menospreciado, estaba a punto de marcharse cuando el

director continuó con severidad: "De ahora en adelante, debe concentrar su energía en lo importante: mejorar la calidad de la enseñanza. Si todos escriben artículos, ¿quién enseñará a los alumnos?".

La maestra salió del despacho del director con el rostro abatido, hizo trizas la revista que contenía su artículo, escrito con tanto esmero, y la arrojó con fuerza al aire. Los fragmentos, como pétalos dispersos, cayeron al suelo junto con sus lágrimas incontenibles.

¡Uno puede imaginar lo devastador que sería esto para el profesor y cuánto afectaría a su entusiasmo por el trabajo y a su pasión por la escritura!

El fuerte deseo de reconocimiento que el profesorado y el personal administrativo tienen tras alcanzar el éxito en determinadas áreas es el recurso más valioso en manos del director. Este debe aprovecharlo, no ignorarlo y, sobre todo, no reprimirlo a su antojo.

Un hombre muere por sus alabanzas.

Existe un aspecto importante de la naturaleza humana: el ansia de recibir elogios. A todos nos gusta recibir halagos; ni tú, ni yo, ni nadie más es la excepción.

Si no me crees, inténtalo. Si te encuentras con una mujer hermosa que no conoces en la calle y le dices "Eres tan guapa", incluso si te insulta furiosamente llamándote "pervertido", en secreto se sentirá complacida.

Un psicólogo social japonés dijo una vez: «Cuando la gente te elogia, admira o respeta, puedes sentirte cómodo incluso si se trata solo de palabras amables, a menos que sea una adulación evidente. Por el contrario, cuando escuchas críticas desagradables de otros, puedes sentir resentimiento hacia ellos incluso si no son maliciosas e incluso son básicamente ciertas».

Elogiar a los demás expresa tu amabilidad y buena voluntad, transmite tu confianza y afecto, y es, en esencia, una muestra de respeto y confianza. Además, es el mejor regalo y la mejor recompensa que puedes ofrecer.

Existe una historia sobre "aplausos y elogios" que ilustra vívidamente la importancia de los elogios.

> Había una vez un príncipe particularmente severo y exigente con sus subordinados. Su cocinero era muy bueno preparando pato asado, pero a menudo lo criticaban. Así que el cocinero decidió darle una lección al príncipe.
>
> Un día, el príncipe estaba recibiendo a invitados importantes. El chef enrolló una pata del pato asado, dejando solo una al descubierto. El príncipe preguntó: "¿Por qué solo hay una pata?". El chef respondió: "Todos nuestros patos tienen una sola pata. Puede comprobarlo usted mismo si no me cree".
>
> Esa noche, en plena madrugada, el príncipe fue a su gallinero y vio que los patos dormidos, en efecto, solo tenían una pata extendida. El príncipe, desconcertado, dio unas palmadas y los patos se despertaron sobresaltados y se pusieron de pie. El príncipe dijo: «Dijiste que los patos solo tienen una pata, ¿por qué ahora tienen dos?». El cocinero respondió: «Nuestros patos solo muestran las dos patas cuando oyen las palmadas».

Expresa tus elogios con aplausos, haciendo que los elogios sean singularmente encantadores.

Desde la perspectiva de la gestión, el elogio es una forma eficaz y gratuita de motivación. El gurú de la gestión, Rockefeller, dijo en una ocasión: «La mejor manera de aprovechar al máximo el talento de los empleados es mediante el elogio y el estímulo».

En una gran escuela secundaria, había una conserje, un puesto que generalmente era menospreciado. Pero una noche, cuando robaron la caja fuerte de la escuela, ella luchó valientemente contra el ladrón con su frágil cuerpo, evitando la pérdida de bienes escolares. Después, cuando alguien le preguntó por qué lo había hecho, ella respondió que cada vez que el director pasaba junto a ella mientras barría, la elogiaba diciéndole: "Barres el piso con mucha limpieza".

Un cumplido tan sencillo hizo que el trabajador de saneamiento lo siguiera "de todo corazón", encarnando verdaderamente el espíritu de "un hombre morirá por quien lo alaba" en un momento crítico.

Como ven, este es el poder mágico de los elogios como estímulo. Como director, ¡nunca escatime en elogios!

Dado que los elogios actúan como un estímulo para el profesorado y el personal administrativo, los revitalizan e inspiran, haciéndolos apasionados, enérgicos y esforzándose constantemente por progresar.

Para un director, los elogios actúan como un catalizador, conquistando corazones y mentes, ganándose la confianza y el apoyo del profesorado y el personal, e inspirando su lealtad inquebrantable y su disposición a trabajar en silencio y desinteresadamente sin ningún coste.

Porque los elogios actúan como un lubricante en las escuelas; eliminan sin esfuerzo el resentimiento, resuelven malentendidos, acortan las distancias psicológicas y emocionales y acercan a las personas, convirtiendo la escuela en un lugar cálido y armonioso como el hogar.

En realidad, muchos directores no son buenos utilizando esta "arma mágica" de gestión. Algunos no valoran los elogios para los docentes y el personal, ya sea porque no

comprenden el papel que desempeñan en la motivación, porque se consideran capaces y creen que no hay nada que elogiar de ellos, o porque piensan que, como directores y líderes, ¿por qué deberían elogiar a un docente o miembro del personal común y corriente? O bien, creen que, en lo que respecta a reconocimientos y recompensas, los elogios no valen nada.

Algunos directores intentan elogiar, pero no conocen el arte de hacerlo. O bien elogian de forma casual, insincera, abstracta, vaga y sin sinceridad; o bien elogian demasiado tarde, perdiendo la oportunidad y ofreciendo ayuda a posteriori, lo cual resulta ineficaz; o bien exageran, elogiando en exceso, lo que no solo no convence a los demás, sino que también fomenta la arrogancia e incluso puede despertar celos en quienes los rodean, sin comprender bien la "gravedad" del elogio; algunos incluso elogian deliberadamente a alguien para menospreciar a otro, o comparan a ambos, haciendo que ambas partes pierdan prestigio, se sientan incómodas e incluso les resulte difícil mirarse a la cara.

Un empresario estadounidense comentó una vez sobre Carnegie: «Era un hombre que te estrechaba la mano, te animaba y te elogiaba. En mi experiencia, no he conocido a nadie que se le compare. Mucha gente, aunque ostenten posiciones de poder, carece de la magnanimidad para elogiar a los demás y solo se dedica a ridiculizarlos. ¿Cómo pueden lograr grandes cosas?».

En efecto, existen directivos como este a nuestro alrededor que "carecen de la magnanimidad para elogiar a los demás y solo saben ridiculizarlos". Piénsalo: si no solo no elogias a tu personal cuando lo merece, sino que además los ridiculizas y menosprecias, ¿cómo te tratarán y cómo abordarán su trabajo?

Las investigaciones psicológicas modernas demuestran que cuando las personas se dan cuenta de que su comportamiento es valorado y elogiado por los demás, y que se considera que tiene una importancia especial, su iniciativa subjetiva puede estimularse plenamente y su energía potencial puede explorarse y desarrollarse por completo.

Un verdadero caballero moriría por quien lo comprende. Atravesaría el fuego y el agua sin dudarlo. Estos son excelentes ejemplos.

¡Aprende a colmar los corazones del profesorado y del personal con el brillo de los elogios, y deja que los elogios contribuyan a la gestión escolar!

Inspirar a las personas con metas

Hay un cuento que se llama "calmar la sed mirando ciruelas":

> En un abrasador día de verano, Cao Cao dirigió a su ejército para atacar Zhang Xiu. Decenas de miles de soldados luchaban por avanzar debido al calor y la escasez de agua; muchos estaban demasiado débiles para continuar, e incluso algunos se desplomaron en el camino. Cao Cao sabía que encontrar agua requeriría atravesar montañas y valles durante una larga distancia. Simplemente ordenar acelerar el paso podría no ser de mucha utilidad en ese momento.
>
> La mente de Cao Cao iba a mil por hora. Espoleó a su caballo y cabalgó hasta el frente del ejército. Señalando hacia adelante, les dijo a sus soldados: «Hermanos, sé que no pueden resistir más, pero perseveremos. Una vez que rodeemos esta colina, hay un gran huerto de ciruelos más adelante, donde las ciruelas son grandes y dulces».
>
> Al oír esto, los soldados se animaron y avanzaron apresuradamente. Liderados por Cao Cao, finalmente encontraron la fuente de agua.

Este es un ejemplo típico de motivación orientada a objetivos. Precisamente gracias a la motivación orientada a objetivos de "Merlín", los soldados se sintieron muy animados, avanzaron con todas sus fuerzas y llegaron a su destino a tiempo.

La mayor motivación de una persona no proviene únicamente de la satisfacción material, sino, sobre todo, de la búsqueda constante de metas espirituales. Esta motivación espiritual abarca las creencias y los elevados objetivos de la persona.

Desde la perspectiva del proceso de conexión entre las necesidades, las motivaciones y los comportamientos de las personas, estas solo pueden sentirse motivadas a actuar cuando sus necesidades están dirigidas hacia un objetivo claro.

Los objetivos son un estímulo, y también la mejor forma de gestión y la mayor motivación.

Jack Ma dijo una vez: «No puedes unificar los pensamientos de las personas, pero sí sus objetivos. Nunca

creas que puedes unificar los pensamientos de las personas; es imposible. El 30% de la gente nunca te creerá. No hagas que tus colegas trabajen para ti; haz que trabajen por nuestro objetivo común. Es mucho más fácil unirse en torno a un objetivo común que unirse en torno a un individuo».

El pensamiento y la acción humanos tienen un propósito, y los objetivos mismos indican a las personas qué se debe hacer y cuánto esfuerzo se requiere. Por lo tanto, en la gestión escolar, establecer un objetivo de desarrollo escolar consensuado por todos los miembros puede motivar e inspirar eficazmente al profesorado y al personal, aumentar su entusiasmo y moral, y permitirles desempeñar su trabajo de manera excelente con una actitud positiva.

De hecho, los objetivos científicos y razonables no solo motivan al profesorado y al personal individualmente, sino que, al combinar las necesidades de todo el personal con las del desarrollo escolar, organizan de forma orgánica a todo el equipo para que se esfuercen por alcanzar los objetivos generales del desarrollo de la escuela. Por lo tanto, movilizan y estimulan el entusiasmo de todo el equipo escolar y generan una fuerte motivación en su conjunto.

Los líderes excepcionales son promotores de la visión y los objetivos. Unen a las personas, reúnen fuerzas y lideran el desarrollo en función de estos objetivos, garantizando que los empleados siempre apasionen sus sueños y estén llenos de esperanza.

En el mundo empresarial, la historia del "balcón de Huawei" es ampliamente conocida. Se refiere a lo que el presidente de Huawei, Ren Zhengfei, dijo en los inicios de la empresa: "Debemos construir casas con amplios balcones en el futuro, para que si nuestro dinero se enmohece, podamos dejarlo en el balcón para que se ventile". En realidad, se trata de una motivación orientada a objetivos.

Los directores pueden experimentar con el establecimiento de objetivos, la gestión de objetivos y los incentivos basados en objetivos. Al utilizar la gestión de objetivos y los incentivos, los directores deben prestar atención a los siguientes puntos.

El objetivo debe ser específico y claro.

Los objetivos deben tener especificaciones cuantitativas y descripciones cualitativas. Si los objetivos propuestos son demasiado abstractos y generales, meros juegos de palabras o expresando únicamente una "imagen" o "intención", entonces serán inútiles, ilusorios y carecerán de valor alguno.

Los objetivos verdaderamente eficaces son específicos, claros, bien definidos, medibles y pueden traducirse en diversas tareas y alcanzarse mediante el esfuerzo.

El objetivo debe tener un nivel de dificultad adecuado.

Si un director establece metas demasiado bajas, fáciles de alcanzar y que requieren poco esfuerzo, es improbable que inspiren o motiven. Por el contrario, si establece metas demasiado altas, difíciles de implementar y que parecen inalcanzables, las personas se rendirán ante la imposibilidad percibida, lo que tampoco logra el efecto motivacional deseado.

La meta ideal es alcanzar la altura de una canasta de baloncesto: algo que puedas lograr saltando. No sirve tumbarse, sentarse ni ponerse de pie; tienes que saltar. Solo una meta así resulta desafiante y motivadora.

Los granjeros experimentados no ponen el heno directamente en el suelo al alimentar a su ganado. En cambio, lo colocan en los aleros, donde el ganado apenas puede alcanzarlo. Si se coloca en el suelo, es demasiado fácil para el ganado, y podrían ignorarlo. Si se coloca demasiado alto, el ganado no podrá alcanzarlo y simplemente se dará por vencido. Pero si se coloca a una altura que apenas pueden alcanzar, el ganado hará todo lo posible por comerlo hasta que no quede nada. Este es el mismo principio.

Los objetivos deben combinar metas a corto y largo plazo.

Tener únicamente objetivos a corto plazo conduce inevitablemente a la miopía y a centrarse en las ganancias inmediatas, lo cual perjudica la planificación general del trabajo de la escuela y el desarrollo futuro de sus proyectos. Por otro lado, tener solo objetivos a largo plazo inevitablemente genera la sensación de que están demasiado lejos, son ilusorios e inalcanzables. Por lo tanto,

los objetivos que se fije la escuela deben incluir tanto objetivos a corto como a mediano y largo plazo, buscando una consideración integral, una integración a largo plazo, un avance coordinado y un enfoque gradual.

Los objetivos deben estar alineados tanto con los objetivos organizacionales como con los individuales.

Las escuelas no solo deben establecer metas organizacionales, sino que, bajo la guía del director, también deben capacitar al profesorado y al personal para que establezcan metas personales. Estas metas personales deben estar alineadas con las metas organizacionales, a la vez que reflejan las aspiraciones de desarrollo individual y las líneas de acción. Lograr las metas personales ayuda al profesorado y al personal a reconocer su propio valor y contribuye al logro general de las metas de la escuela. La unificación y alineación efectivas de las metas organizacionales y personales garantizan que el logro de las metas esté estrechamente relacionado con los intereses vitales de cada miembro, estimulando aún más la motivación intrínseca para el trabajo en equipo y la colaboración, y aumentando el entusiasmo y el deseo del profesorado y el personal por alcanzar las metas.

Los objetivos deben transformarse en una visión compartida.

Un objetivo es la dirección del esfuerzo, una visión es una imagen o representación que se guarda en el corazón o la mente de las personas, una expectativa o deseo para el futuro, es decir, hacia dónde quiere ir una organización, y una visión compartida es un objetivo común, valores comunes y un sentido de misión profundamente compartido por todos los miembros de la organización.

Definir los objetivos de desarrollo escolar es solo una pequeña parte de las responsabilidades de un director, o mejor dicho, apenas el comienzo de la gestión. Sus principales funciones y tareas consisten en alcanzar un consenso sobre los objetivos y transformarlos en una visión compartida mediante la difusión y la movilización, la construcción de una cultura escolar sólida, la creación de un entorno propicio, la comunicación y la revisión constante.

¿Cuáles son las responsabilidades y la misión de un excelente director? Creo que no se trata simplemente de otorgar bonificaciones al profesorado y al personal administrativo, ni de controlarlos con normas y reglamentos estrictos. Más bien, se trata de transformar hábilmente los objetivos en una convicción compartida entre el profesorado y el personal administrativo, es decir, en una visión común.

Una vez que el objetivo se transforma en una visión compartida, cada miembro del profesorado y del personal administrativo traducirá ese objetivo en acción colectiva, transformará su trabajo ordinario en una carrera sagrada, una vocación o incluso un destino, y convertirá su trabajo rutinario en una orientación de valores y una búsqueda de vida, contribuyendo al máximo a la realización de la visión.

Ofrézcales reconocimientos y ánimos.

En la gestión escolar, recurrir a órdenes administrativas, reglamentos e incentivos materiales es sin duda necesario. Sin embargo, estos por sí solos no bastan para lograr una motivación continua y sostenible del profesorado y el personal. Esto se debe a que los docentes, por su origen cultural, sus características psicológicas y su estilo de trabajo, no se guían únicamente por consideraciones materiales. El uso de incentivos honoríficos suele dar mejores resultados que otras formas de motivación, como las recompensas materiales.

Los incentivos honoríficos se refieren a la concesión de títulos o distinciones honoríficas por parte del director a profesores y personal administrativo por su actitud y desempeño laboral. Al otorgar estos títulos o distinciones, el director refuerza el reconocimiento de su labor y realza su sentido de honor y dignidad.

Utilizar los honores como incentivo puede permitir que los profesores y el personal que los reciben sepan que destacan en algún aspecto, sientan su valía en la escuela y utilicen esto como un trampolín para continuar sus esfuerzos, lograr nuevos éxitos y alcanzar nuevas glorias, lo que les proporciona una fuente continua de pasión y motivación laboral.

Para el resto del profesorado y el personal administrativo, esto sirve como referencia de aprendizaje. Reflexionarán sobre sus deficiencias, identificarán sus puntos débiles y se esforzarán por mejorar. Este es el efecto de los incentivos basados en el mérito.

Sin embargo, aunque los incentivos basados en el honor parezcan sencillos, existen trucos para utilizarlos eficazmente. ¿Cómo puede un director maximizar el impacto motivacional de los incentivos basados en el honor?

En primer lugar, la concesión de honores e incentivos debe basarse en reglas, normas y procedimientos claros, razonables y universalmente aceptados. En otras palabras, cuando un alumno recibe un honor o incentivo en una escuela, las reglas para su concesión deben ser claras, las normas transparentes, los procedimientos legales y todo el proceso debe reflejar los principios de equidad, imparcialidad y transparencia.

Algunas escuelas utilizan incentivos basados en el honor, pero la selección de candidatos la decide unilateralmente el director basándose en relaciones personales, o bien mediante manipulación entre bastidores, selección rotativa o incluso sorteos. Es improbable que la comunidad acepte tales selecciones; la gente no las aprueba de verdad y, por lo tanto, les resulta difícil valorar realmente estos títulos honoríficos. Con el tiempo, los incentivos basados en el honor pierden su eficacia y atractivo originales.

En segundo lugar, los incentivos basados en el honor deben reforzarse con un sentido ritual para fortalecer su reconocimiento dentro del equipo. El ritual crea una atmósfera solemne y digna, inspirando asombro, respeto y admiración. Los incentivos basados en el honor deben implementarse mediante rituales específicos para otorgarle al honor la nobleza y el peso que le corresponden, permitiendo al receptor experimentar un profundo sentido de honor e inspirando un auténtico sentimiento de valía en el resto del profesorado y el personal.

Al diseñar ceremonias de entrega de honores e incentivos, las escuelas pueden crear insignias, patrones, trofeos, medallas, etc., para los reconocimientos correspondientes. Estas insignias pueden incluir el nombre del galardonado y el año del premio, y los materiales y detalles del diseño deben ser lo más exquisitos posible. Se puede invitar a familiares o amigos de los galardonados a presenciar la ceremonia. La ceremonia puede documentarse mediante texto, fotos y videos, y conservarse en los archivos históricos de la escuela o en la sala de exposiciones.

Finalmente, la efectividad de los incentivos basados en el honor debe potenciarse mediante la variedad de premios y su relativa escasez. Es necesario incentivar lo que se

requiere. Al implementar incentivos basados en el honor, las escuelas pueden abarcar una amplia gama de áreas, buscando una cobertura integral para que el trabajo en todos los campos, niveles y aspectos de la escuela reciba atención y no se descuide, asegurando así que el trabajo general de la escuela progrese de manera armoniosa.

Sin embargo, el número de premios no debe ser excesivo ni indiscriminado, ya que la escasez de galardones a menudo se refleja en la cantidad.

Los Premios de la Academia, el máximo galardón de la industria cinematográfica, ofrecen información valiosa sobre la estructura de sus premios y el número de galardones disponibles.

Los Premios de la Academia abarcan una amplia gama de categorías y niveles, incluyendo prácticamente todo lo imaginable. Entre ellos se encuentran Mejor Película, Mejor Director, Mejor Guion Original, Mejor Guion Adaptado, Mejor Actor, Mejor Actriz, Mejor Actor de Reparto, Mejor Actriz de Reparto, Mejor Fotografía, Mejor Iluminación, Mejor Dirección Artística, Mejor Música, Mejor Montaje, Mejor Maquillaje, Mejores Efectos Visuales, Mejor Diseño de Vestuario, Mejor Largometraje de Animación, Mejor Cortometraje de Animación, Mejor Largometraje Documental, Mejor Cortometraje Documental, y así sucesivamente.

Independientemente del tipo de trabajo o de quién seas, siempre que tengas logros destacados, méritos artísticos y éxitos sobresalientes, podrías tener la oportunidad de estar asociado con los Premios Óscar.

Cada ganador tiene la oportunidad de caminar con orgullo por la alfombra roja hasta el escenario, pronunciar un discurso de agradecimiento y, a continuación, recibir con entusiasmo una pequeña estatuilla dorada.

Sin embargo, existe un límite estricto en el número de ganadores de cada premio. La escasez de estos galardones, sumada a la grandiosa ceremonia, donde las élites cinematográficas de todo el mundo se reúnen con sus mejores galas bajo las deslumbrantes luces de neón para entregar sus Óscar, hace que los Premios de la Academia

sean aún más sagrados y misteriosos, atrayendo la atención mundial.

Los directores también podrían aprender de los Óscar y celebrar una gran ceremonia de premios en su reunión anual de revisión de fin de año, procurando incluir premios de manera integral y equilibrada. Por ejemplo: "Gerente de nivel medio destacado", "Profesor destacado", "Profesor de clase destacado", "Guardia de seguridad destacado", "Trabajador de logística destacado", "Los diez mejores ejemplos morales", "Los diez mejores profesores de clase", "Grupo avanzado de enseñanza e investigación", "Grupo de grado avanzado", "Colectivo de clase avanzado", "Individual avanzado en trabajo de seguridad", "Individual avanzado en trabajo político", "Individual avanzado en trabajo de educación moral", "Individual avanzado en trabajo artístico y deportivo", y así sucesivamente.

Acompañados de luces, música y aplausos, y guiados por la sentida presentación del anfitrión y el personal de protocolo, subieron al escenario por turnos para recibir sus premios de manos de los presentadores. Incluso pronunciaron discursos de agradecimiento, como los ganadores de los Óscar. La sensación de solemnidad y solemnidad que experimentaron fue indescriptible.

Aunque los premios sean diferentes, la satisfacción que brindan es la misma, al igual que el honor que inspiran. Es fácil imaginar que su potencial, su valía personal, su dignidad profesional, su entusiasmo por el trabajo y su responsabilidad con el desarrollo de la escuela surgirán, se encenderán y estallarán al unísono, como gemelos.

De hecho, esto va más allá del profesorado y el personal administrativo. Las escuelas también pueden organizar ceremonias de premiación para los estudiantes, otorgando galardones personalizados como "Estrella Académica", "Atleta", "Figura Lectora", "Ejemplo Moral", "Talento Artístico", "Modelo Laboral", "Embajador Cívico" y "Ángel del Amor". Este conjunto de reconocimientos ayudará a cada estudiante a encontrar una meta por la que esforzarse, fomentando así su desarrollo personal y promoviendo una educación integral.

La competencia incentiva y aumenta la vitalidad.

Todos tenemos un espíritu competitivo y un deseo de superación, y la competencia que surge de esto puede desatar un poder inmenso. Diversos estudios han demostrado que la competencia puede aumentar la creatividad de una persona en un 50 % o más.

La 82.ª División Aerotransportada, conocida como la "Primera División" en el ejército estadounidense, y la 101.ª División Aerotransportada, famosa por la serie de televisión "Brotherhood", son dos rivales muy conocidos en las fuerzas armadas de EE. UU. Desde la formación de la 101.ª División, ambas unidades han competido sin tregua por el título de "Mejor División Aerotransportada". Esta rivalidad llegó a tal punto que el cuartel general del ejército estadounidense emitió una orden pública que prohibía estrictamente que las dos divisiones estuvieran estacionadas en el mismo lugar al mismo tiempo. Fue precisamente esta competencia, aparentemente brutal, la que forjó a ambas unidades como fuerzas formidables y curtidas en combate.

Debido al gran atractivo que ejerce la competencia, tanto a nivel internacional como nacional, y tanto por parte de las organizaciones como de los individuos, todos se esfuerzan por fomentarla.

La Federación Mundial de Tenis de Mesa cambió el tamaño de la pelota de pequeña a grande y el sistema de puntuación de 21 a 11 puntos para fomentar la competencia. Esto se debe a que, sin la participación de otros países además de China, sería difícil que el nivel de tenis de mesa en China diera un salto significativo.

En el fútbol juvenil británico, si un equipo va perdiendo por 5 puntos en la primera mitad, el marcador se ajusta a 0-0; si la diferencia sigue aumentando, el equipo más débil debe añadir dos jugadores. Este sistema busca favorecer al

equipo menos favorito, garantizando una competición más equilibrada y fomentando la rivalidad.

La competencia es la fuente del desarrollo; sin competencia, no hay desarrollo. La docencia también necesita competencia. Una competencia sana puede liberar eficazmente el potencial de los docentes y motivarlos a esforzarse más y obtener mejores resultados en su enseñanza.

La competencia es una ley de la naturaleza, y también es un principio de incentivo importante al que los directores de escuela deben prestar atención y aplicar en la gestión.

En una escuela, si existe un ambiente dinámico y competitivo donde todos se esfuerzan por superarse mutuamente, la creatividad y el potencial del profesorado y el personal se ven enormemente estimulados. La gestión del director será entonces fluida y eficaz, alcanzando el máximo nivel de gestión sin necesidad de dirigir y de acción sin necesidad de actuar.

Cultivar competidores

Cualquiera que haya leído *Romance de los Tres Reinos* sabe que, cuando el ejército de Sima Yi sitió la ciudad, en una situación desesperada, Zhuge Liang orquestó la estratagema de la Ciudad Vacía. Se suele creer que Sima Yi cayó en la trampa y retiró apresuradamente sus tropas. Pero, ¿fue Sima Yi realmente tan fácil de engañar? Creo que no es tan sencillo. Sima Yi dominaba la estrategia militar desde joven y debió haber descubierto la estratagema de Kongming a simple vista. Entonces, ¿por qué no cargó y mató a Zhuge Liang tras descubrirla? Ahí reside precisamente la genialidad de Sima Yi. Si hubiera matado a Zhuge Liang tras irrumpir en la ciudad, sin Kongming, sin un oponente, no habría tenido ningún papel que desempeñar, ningún valor que explotar, e incluso podría haber sido asesinado por el emperador Wei. Por lo tanto, no tuvo más remedio que seguirle el juego.

Una persona necesita algunos rivales para mantenerse alerta, motivada y esforzarse por alcanzar la excelencia. Solo así tendrá modelos a seguir de quienes aprender, la motivación para trabajar y un sentido de propósito. Si no

tienes rivales, o si los eliminas a todos, estás cerca del declive y la decadencia.

Por lo tanto, para que una escuela se desarrolle y sus directores mejoren sus habilidades, un director debería designar varias escuelas y directores de nivel similar como rivales. Por un lado, deberían aprender de las fortalezas y debilidades de los demás; por otro, deberían generar presión tanto para la escuela como para sí mismos, transformando la presión en motivación y la motivación en vitalidad. Esto mantendrá al director en un estado de urgencia y dinamismo, dándole una sensación de urgencia que le impedirá caer en la complacencia o quedarse atrás.

Añade algunos bagres.

Las sardinas mueren rápidamente al ser capturadas. Los pescadores experimentados colocan un bagre, un pez gato que se alimenta principalmente de otros peces, en el acuario. Con el bagre presente, las sardinas se sienten amenazadas e intentan escapar nadando más rápido, sobreviviendo así durante más tiempo.

Cuando una escuela está estancada, apática, falto de motivación, vitalidad y eficiencia, el director debe aprovechar al máximo el "efecto bagre" introduciendo nuevos actores en el centro. Estos pueden ser la incorporación de nuevos talentos, la promoción de personas capaces o la aplicación de nuevos conceptos y métodos de gestión. Al permitir que estos nuevos actores remuevan constantemente la calma y al lograr que todos los demás se muevan espontáneamente, todo el equipo se liberará de su estado de complacencia e improductividad, y la escuela recuperará su vitalidad y energía.

Un instituto, ante el descenso de los resultados en los exámenes de acceso a la universidad, realizó un cambio radical en su plantilla docente para la siguiente promoción. Cada clase fue reemplazada por varios profesores jóvenes, dinámicos e innovadores. Si bien estos profesores eran jóvenes y quizás carecían de experiencia impartiendo clases a alumnos de último curso, eran enérgicos, poseían conocimientos actualizados, agilidad mental, iniciativa y una gran disposición para innovar. Sus métodos de enseñanza flexibles los hicieron especialmente populares entre los estudiantes. Su llegada rompió con la tradición. Estos

nuevos talentos revitalizaron de inmediato a todo el alumnado del último curso, lo que se tradujo en excelentes resultados en los exámenes de acceso a la universidad, que se consiguieron con facilidad.

Establecer un mecanismo de competencia sana

¿Has oído esta historia sobre la competencia?

Murió una campesina malvada. En su vida, jamás había hecho una buena obra, salvo arrancar una cebolleta y dársela a un mendigo. Por ello, tras su muerte, fue arrojada directamente a un mar de fuego.

Recordando que ella había hecho una buena obra, Dios le dijo al ángel que la custodiaba: «Toma esa cebolla, entra en el fuego y extiéndesela para que ella la agarre y sea rescatada. Si logras sacarla del fuego, déjala ir al cielo. Si la cebolla se rompe, tendrá que quedarse en el fuego».

El ángel corrió hacia la campesina, le tendió la cebolla y le dijo que la agarrara para poder subirla. El ángel la subió con cuidado, y ya casi estaban arriba. Los demás pecadores en el mar de fuego también querían subir, y todos se aferraron a la cebolla. En ese momento, la campesina los pateó con fuerza y dijo: «¡Me están subiendo a mí, no a ustedes!».

En cuanto terminó de hablar, la cebolleta se rompió y la mujer volvió a caer al fuego.

La campesina descubrió más tarde que las cebolletas podían, en realidad, transportar a muchas personas; era Dios poniéndola a prueba de nuevo, pero ella no superó la prueba.

El nivel más alto de competición no es una lucha a vida o muerte, sino una competencia sana.

La competencia sana es fundamental para la supervivencia y un camino necesario hacia el éxito personal. Un competidor noble, al competir, transmitirá cordialidad y buena voluntad a la otra parte, buscando una cooperación mutuamente beneficiosa y un desarrollo común.

La competencia es la fuente del desarrollo; sin competencia, no hay desarrollo. Sin una competencia sana, no puede haber desarrollo común ni un mayor desarrollo.

Alentamos a las escuelas a establecer un mecanismo competitivo, pero esta competencia no debe ser inescrupulosa, ignorar los intereses de los demás ni descuidar el desarrollo de la educación. Por el contrario, debe establecer un mecanismo competitivo sano.

Un mecanismo competitivo sano no tratará a los oponentes como enemigos, sino como compañeros de equipo.

Un mecanismo de competencia saludable no debe centrarse principalmente en la eliminación, sino en la motivación. Al establecer un sistema competitivo, se deben crear diversas condiciones favorables que permitan a los docentes sobresalientes destacarse, reconociendo al mismo tiempo las diferencias individuales. Para aquellos con dificultades o bajo rendimiento, el enfoque no debe estar en la eliminación, sino en el estímulo y el apoyo para ayudarlos a mejorar.

El establecimiento de un mecanismo de competencia sana no tiene como objetivo simplemente aumentar las calificaciones ni perseguir ciegamente las tasas de ingreso a la universidad. Un mecanismo de competencia que ignora los sentimientos de los docentes, aumenta su carga de trabajo, utiliza diversos castigos coercitivos y sacrifica la salud de docentes y estudiantes no solo generará un fuerte resentimiento entre los docentes, sino que también promoverá una educación centrada en los exámenes, llevando a la educación cada vez más por el camino de la antieducación.

Por ejemplo, algunas escuelas dividen a los profesores en tres grupos cada semestre según las calificaciones de los alumnos: el tercio superior recibe recompensas sustanciales, el tercio medio no recibe ninguna y el tercio inferior es penalizado. La intención inicial de los administradores era fomentar la competencia entre los profesores para lograr los mejores resultados de enseñanza. Sin embargo, en realidad, ningún profesor quiere estar en el tercio inferior, y el tercio superior es un número fijo; si uno entra, yo podría quedar fuera. Por mucho que luchen, siempre existen los tercios superior e inferior, lo que genera una feroz competencia entre los profesores.

Los docentes se aíslan entre sí, preocupados constantemente por que otros los superen y presionando sin cesar para obtener mejores calificaciones y más tiempo, sin tener en cuenta el bienestar de los estudiantes. Esto no solo perturba las relaciones interpersonales normales entre los docentes, sino que también fomenta una educación centrada en los exámenes, haciéndola cada vez más intensa y distorsionando y dañando el ecosistema educativo.

Necesitamos competencia, pero una competencia positiva y sana, no una competencia despiadada. ¡La competencia despiadada es más peligrosa que un tumor maligno!

Construir escaleras y ofrecer incentivos

Los directores pueden prestar atención a estos dos fenómenos:

En primer lugar, los niños que juegan videojuegos, por mucha supervisión de sus padres o disciplina de sus profesores, siempre encuentran la manera de evadirla y jugar en sus teléfonos, cibercafés o salas de juegos. Algunos se enganchan por completo y se vuelven adictos, llegando incluso a descuidar las comidas, el sueño y la escuela, e incluso a sufrir castigos severos por parte de sus padres y profesores. ¿Qué hace que los videojuegos sean tan cautivadores? Resulta que los fabricantes diseñan juegos con múltiples niveles, lo que permite a los niños avanzar continuamente completando etapas.

En segundo lugar, está el sistema de exámenes imperiales de China, que se extendió durante más de mil años. Innumerables estudiantes estudiaron diligentemente a la luz de las lámparas, algunos incluso hasta que les salieron canas, satisfechos a pesar de no alcanzar sus objetivos. Incluso hubo quienes, como Fan Jin, enloquecieron tras aprobar el examen. Sabiendo perfectamente que solo unos pocos elegidos podían cruzar ese estrecho puente, ¿por qué se esforzaban con tanta tenacidad en la sala de exámenes? Además de la influencia de la creencia de que "la excelencia académica conduce a la burocracia", el factor más importante era que este sistema de exámenes proporcionaba a los eruditos una larga escalera de ascenso. Por ejemplo, los exámenes imperiales de la dinastía Qing constaban de cuatro niveles: el examen provincial, el examen metropolitano y el examen de palacio. Los eruditos ascendían por esta escalera para alcanzar la cima del éxito.

Ya sean juegos infantiles o exámenes oficiales, ambos motivan a numerosos niños y estudiantes al crear una escala de progreso. Este poder motivacional surge de la propia

escala, lo que convierte la motivación basada en ella en una importante forma de reconocimiento y estímulo.

En la gestión escolar, los directores también pueden establecer planes de desarrollo profesional para los docentes.

Por ejemplo, para los docentes con potencial de gestión, se puede construir una trayectoria profesional: profesor tutor → jefe de grupo de asignatura → jefe de grupo de grado → jefe de grupo de enseñanza e investigación → subdirector de gestión intermedia → director de gestión intermedia → subdirector → director.

Cada escalón que se sube en la jerarquía representa tanto una reafirmación de los logros pasados del docente como un punto de partida para avanzar al siguiente nivel. En este proceso de ascenso, los docentes se esfuerzan constantemente por superarse, potenciar su motivación, desarrollar todo su potencial, alcanzar nuevos logros y buscar el progreso continuo.

Por ejemplo, para los docentes con intereses académicos, se podría establecer una escala de desarrollo académico: Nivel Bronce – Nivel Plata – Nivel Oro – Nivel Corona. Se implementaría un sistema de puntos académicos, basado en la participación o el liderazgo de los docentes en proyectos de investigación, publicaciones e investigación docente. Al alcanzar un número determinado de puntos, avanzarían automáticamente al siguiente nivel, y estos avances serían un criterio clave para las evaluaciones, premios y ascensos del personal docente. Esta escala de desarrollo académico fomentaría un ambiente académico sólido y promovería la mejora de las habilidades académicas de los docentes.

Se puede crear una trayectoria de desarrollo profesional para todos los docentes. Los niveles de titulación profesional establecidos actualmente para las escuelas primarias y secundarias —Docente de Nivel 3, Docente de Nivel 2, Docente de Nivel 1, Docente Superior y Docente Profesional Superior— constituyen una de esas trayectorias para el desarrollo profesional docente.

Esta escala de desarrollo profesional anima a los docentes a centrar su energía en la educación y la

enseñanza, en su desarrollo profesional y en la mejora continua de sus competencias laborales. Si bien existen algunas críticas al sistema de titulación docente actual, en general, este sistema para la enseñanza primaria y secundaria sigue teniendo un fuerte efecto incentivador.

Además de un sistema escalonado de títulos profesionales, algunos directores, inspirándose en prácticas militares y de hoteles con clasificación por estrellas, también han implementado un sistema de clasificación por estrellas para el profesorado, basado en las circunstancias específicas de sus centros. Clasifican a los docentes en niveles de una, dos, tres, cuatro, cinco y cinco estrellas. Cuando un profesor cumple con las condiciones y requisitos para el siguiente nivel, asciende automáticamente al siguiente nivel superior de profesor estrella.

Cuando cada profesor tiene una calificación de estrellas, la competencia realmente comienza y el efecto de incentivo se hace evidente.

Solo cuando uno se siente insatisfecho con el statu quo, la vida puede alcanzar su máximo potencial. Los docentes ascienden la escalera paso a paso, manteniendo la vista fija en la meta, dirigiéndose hacia la "estrella" y mejorando en cada paso. La motivación que esto les brinda los impulsa a buscar la excelencia sin descanso, a ser positivos y a superarse constantemente, a no conformarse con el statu quo y a mantener siempre una vida plena.

Los profesores tienen su propia jerarquía, y al personal escolar también se le pueden asignar niveles, como el Nivel 1, el Nivel 2, el Nivel 3, el Nivel 4 y el Nivel 5.

Los incentivos escalonados son económicos y a la vez muy eficaces; los directores de escuela podrían considerar probarlos.

Recompensas y castigos, una extraña varita mágica

Entre los numerosos métodos de incentivo, la "recompensa" y el "castigo" son las herramientas más importantes, eficaces y utilizadas.

Zhuge Liang afirmó en sus "Dieciséis estrategias eficaces": "Las recompensas se utilizan para incentivar el mérito y los castigos para disuadir las malas acciones". Esto explica el propósito de las recompensas y los castigos. Xu Dong, de la dinastía Song, dijo en su "Clásico del Sello del Tigre": "Para planificar un ejército fuerte, primero hay que planificar las recompensas y los castigos". Esto subraya el papel crucial de las recompensas y los castigos en la gestión.

Las recompensas y los castigos son muy importantes, pero en la práctica, algunos directores se han desviado de sus intenciones originales y no han aprovechado al máximo el efecto incentivador de las "recompensas" y los "castigos", provocando en cambio efectos negativos.

Para implementar de manera efectiva las recompensas y los castigos, se deben respetar los siguientes principios.

Aprecia lo que es apropiado

Las recompensas son un recurso a disposición del director. Este puede hacer pleno uso de dicho recurso dentro del ámbito de su autoridad. Sin embargo, jamás debe abusar de ellas ni otorgarlas indiscriminadamente. Las recompensas deben tener un propósito, estar justificadas y ser valiosas. Un gran mérito debe ser recompensado generosamente, un mérito menor de forma discreta, y ningún mérito debe ser recompensado.

Durante los periodos de Primavera y Otoño y de los Reinos Combatientes, existió en el estado de Han un funcionario llamado marqués Zhao de Han. Un día, pidió a sus sirvientes que le arreglaran la ropa y escogieron un viejo par de pantalones. El marqués Zhao de Han no tenía

intención de usarlos más, así que los sirvientes le pidieron que se los regalara como recompensa. ¿Qué tenía de malo regalar un viejo par de pantalones? El marqués Zhao de Han respondió: «Un gobernante sin duda debe ser generoso con las recompensas, pero cualquier recompensa debe basarse en el mérito y debe otorgarse a quienes hayan realizado logros y merezcan ser recompensados».

El marqués Zhao de Han insistió en recompensar a quienes habían logrado méritos y merecían ser recompensados, algo de lo que deberíamos aprender.

Si un director no comprende el "grado" de las recompensas, no solo puede que no tengan un efecto motivador, sino que también podrían causar problemas.

Castigar si corresponde

Al igual que las recompensas, los castigos también deben manejarse con cuidado y de acuerdo con las condiciones y los límites; las conductas que merecen castigo deben ser castigadas.

Si una conducta que debería ser castigada no solo no se castiga, sino que además se recompensa, solo se fomentará y promoverá la mala conducta.

Existe una fábula sobre un pescador que salió al mar y encontró una serpiente nadando cerca de su bote, con una rana en la boca. El pescador se compadeció de la rana y se agachó para rescatarla de las fauces de la serpiente. Luego, compadeciéndose de la hambrienta serpiente, vertió una pequeña taza de vino de cocina en su boca.

La serpiente se alejó nadando contenta, y el pescador se sintió satisfecho por su buena acción. Pero menos de dos minutos después, la serpiente regresó nadando con la cabeza erguida y dos ranas colgando de su boca, como si esperara que el pescador la recompensara con vino de cocina.

Esto es consecuencia de no castigar cuando corresponde, e incluso de recompensar en su lugar.

Del mismo modo, si un director castiga conductas que no deberían ser castigadas, impone sanciones económicas por conductas que deberían ser castigadas de otra manera,

impone sanciones severas por conductas que deberían ser castigadas severamente, o impone sanciones leves por conductas que deberían ser castigadas severamente, esto también conducirá a la pasividad en la gestión.

Un jardín de infancia exigía a los padres que recogieran a sus hijos antes de las 3 de la tarde, pero algunos llegaban tarde con frecuencia. Al enterarse de esto, la directora implementó una norma: se multaría a los padres con 2 yuanes por cada hora de retraso. Esta norma provocó que aún más padres llegaran tarde, ya que consideraban que pagar solo 2 yuanes por hora de guardería era una ganga. Después de unos días, la directora se dio cuenta de que la multa era injusta y la canceló. Esto conllevó un aumento aún mayor de padres impuntuales. Pensaban: "¿Dónde más podemos encontrar una oferta tan buena: guardería gratuita?".

El mejor castigo no consiste en imponer medidas disciplinarias o sanciones económicas a la ligera, sino en vincular el castigo con el honor y la dignidad, conmover el alma, hacer que la persona se dé cuenta de su error o equivocación desde lo más profundo de su corazón y que se proponga corregirlo y enmendarlo completamente.

Un ejemplo clásico es que, en una batalla importante, dos de los regimientos de Napoleón sufrieron una aplastante derrota. Se trataba de sus dos unidades de élite, con un historial de logros sobresalientes. Napoleón convocó a sus soldados y, con tono sombrío, anunció que los dos regimientos habían fracasado por exceso de confianza, que no eran dignos de ser soldados de Napoleón, y ordenó a su jefe de estado mayor que inscribiera en las banderas de estos dos regimientos las palabras: «Ya no somos soldados de Napoleón».

Los soldados, avergonzados, suplicaron entre lágrimas una nueva oportunidad para vengar su derrota. Napoleón accedió. Posteriormente, estos dos regimientos lucharon con valentía y tenacidad en el campo de batalla, volviéndose imparables y derrotando al enemigo, logrando así un gran mérito y borrando su vergüenza.

Recompensas y castigos claros

Todos conocen la historia de Zhuge Liang ejecutando a Ma Su con lágrimas en los ojos, ¿verdad? Quienes merecen recompensa deben ser recompensados, y quienes merecen castigo deben ser castigados. La distinción clara entre recompensa y castigo es un principio fundamental. La falta de distinción entre recompensa y castigo no solo es un gran tabú en la estrategia militar, sino también en la gestión escolar.

Imagina que un miembro del personal escolar infringe las normas o comete errores en su trabajo, y tú, como director, dudas en castigarlo por indulgencia o por relaciones personales. El resto del personal está observando; ¿qué harás si se repite una situación similar? Si lo castigas, la gente preguntará por qué no lo hiciste la vez anterior. Si no lo castigas, las normas pierden sentido, todos imitarán el ejemplo y la gestión escolar inevitablemente caerá en el caos.

La falta de claridad en las recompensas y los castigos acabará provocando una pérdida de credibilidad. Sin credibilidad, el director irá perdiendo autoridad gradualmente.

En la gestión escolar, el director debe atenerse a un sistema claro de recompensas y castigos. Solo mediante este sistema se puede premiar el bien y castigar el mal, promover la rectitud, demostrar la imparcialidad y equidad del director, proyectar una imagen positiva y ganarse el apoyo y el respeto del profesorado y el personal.

Más recompensas, menos castigos.

Si bien decimos que las recompensas y los castigos deben distinguirse claramente, eso no significa que deban ser iguales, porque, al fin y al cabo, son dos extremos.

Las recompensas reafirman una conducta, utilizando el refuerzo positivo para motivar a las personas a actuar de forma consciente y movilizar fácilmente su entusiasmo. Los castigos, por otro lado, niegan una conducta, utilizando el refuerzo negativo, que puede resultar vergonzoso, difícil de aceptar y generar fácilmente antagonismo.

La raíz de todo comportamiento humano reside en la búsqueda del placer y la evitación del dolor. Así como a nadie le disgusta la recompensa, a nadie le agrada el

castigo. De hecho, casi todos temen el castigo, y mucho más el castigo severo.

Por lo tanto, en la gestión, los directivos no deben aplicar la misma fuerza a las recompensas y los castigos, sino diferenciarlos según las circunstancias. En general, las recompensas deben ser más frecuentes y los castigos menos frecuentes; el ambiente de recompensa debe ser más intenso y el de castigo más tenue; las ocasiones para las recompensas deben ser más públicas y las ocasiones para los castigos más discretas.

Además, el castigo debe aplicarse con el espíritu de "curar la enfermedad y salvar al paciente", y no se debe condenar a las personas con un solo golpe. Se les deben brindar más oportunidades de educación y corrección.

Cambiar el castigo por recompensa si es necesario.

A veces, cuando muchas personas cometen errores, puede darse el caso de que "la ley no puede castigar a todos". En lugar de castigar a la mayoría, sería mejor recompensar al pequeño grupo de personas que no cometieron errores, transformando el "castigo" en "recompensa", lo que también reflejaría justicia.

En otro escenario, dado que la recompensa y el castigo son relativos, y la recompensa es un enfoque positivo mientras que el castigo es uno negativo, reemplazar el castigo por una recompensa puede tener un mejor efecto.

Por ejemplo, las escuelas podrían establecer expedientes de evaluación del desempeño docente en cuanto a ética profesional, con una puntuación base de 100 puntos por docente. Cualquier infracción de la ética profesional se penaliza con una deducción de 10 puntos. Si bien es efectivo, esto puede resultar embarazoso para los docentes. Un director más perspicaz lo cambiaría por un sistema de puntos. La puntuación base se mantiene en 100 puntos, pero los docentes que demuestren una buena ética profesional, logros sobresalientes o una conducta ejemplar reciben 10 puntos adicionales. La puntuación más alta se compara entre los docentes. Este cambio fortalece el desarrollo de la ética profesional, asegurando que todos los docentes la prioricen, evita situaciones embarazosas y

fomenta una relación positiva entre el director y los docentes.

Las recompensas también pueden utilizarse en lugar de los castigos.

Un niño pequeño, aficionado a los deportes, estaba jugando al baloncesto en casa cuando, sin querer, tiró un jarrón antiguo que era una reliquia familiar, rompiéndole un trozo grande del borde. El niño enseguida encontró pegamento para volver a unir los pedazos.

Cuando la madre regresó a casa, le preguntó a su hijo: "¿Lo rompiste?". El niño respondió: "El gatito saltó por la ventana y la tiró". La madre sabía que el niño mentía; recordaba perfectamente haber cerrado la ventana al salir esa mañana.

Su madre llamó al niño a su habitación. Él esperaba una reprimenda y una paliza, pero en vez de eso, su madre tomó una caja de bombones, escogió uno pequeño y dijo: «Esto es una recompensa para ti porque usaste tu gran imaginación para inventar una historia sobre un gato que abre ventanas. Algún día podrás escribir novelas policíacas». Luego sacó un segundo bombón y dijo: «Esto es una recompensa para ti porque tienes mucha habilidad manual y pudiste arreglar el jarrón». Finalmente, su madre sacó un tercer bombón y dijo: «Como tu madre, no puse el jarrón en un lugar seguro y te asusté. Te pido disculpas con este bombón». El niño se emocionó tanto que se quedó sin palabras y nunca más volvió a mentir.

Si solo criticas y castigas a tu hijo cuando comete un error, le resultará difícil comprender realmente cuál es su error.

El ingenioso método de la madre —utilizar recompensas en lugar de castigos y asumir la responsabilidad por su hijo — ayudó al niño a superar su resentimiento, reconocer sus errores y decidir corregirlos.

La historia de Tao Xingzhi sobre los "cuatro caramelos" es similar. El goteo constante desgasta la piedra con mayor eficacia que un aguacero torrencial. La calma, la empatía y la comunicación abierta son clave para sanar la herida en el corazón de un niño. La bondad es más poderosa que la

severidad, y las recompensas son más motivadoras que los castigos. Esta es la sabiduría de la gestión y la motivación.

Las recompensas y los castigos deben ajustarse al principio de "castigo severo para recompensas menores".

Este es un pequeño truco para manejar recompensas y castigos. El llamado "castigar al más fuerte" significa atrapar primero al líder, para que sirva de escarmiento a los demás, en lugar de simplemente castigar a los demás.

Cuando Sun Tzu entrenó a mujeres soldado, a pesar de las repetidas órdenes, dos de las concubinas favoritas del rey de Wu no se convencieron. Entonces Sun Tzu ordenó su ejecución. Las mujeres soldado quedaron aterrorizadas y, a partir de entonces, ninguna desobedeció las órdenes de Sun Tzu. ¿Qué habría pasado si Sun Tzu hubiera ejecutado a dos mujeres soldado comunes en lugar de a las concubinas favoritas del rey? ¿Habría sido el mismo resultado?

Al castigar a alguien, el director debe comprender claramente los hechos y asegurarse de castigar al cabecilla; de lo contrario, el castigo no será convincente.

«Recompensar las pequeñas cosas» significa dar más reconocimiento al personal docente y administrativo, especialmente a aquellos que trabajan con ahínco sin quejarse, sin preocuparse por la remuneración y que trabajan en silencio y sin buscar reconocimiento. Este tipo de recompensas son más motivadoras.

Algunos directores, cuando tienen alguna recompensa, se la dan a personas de su entorno, personas de su confianza, a unos pocos miembros clave de la escuela o a quienes suelen alardear de sus logros. Esto deja a las personas honestas, corrientes y anónimas de la escuela fuera del alcance de cualquier "recompensa", lo que disminuye considerablemente el efecto incentivador.

Si bien debemos centrarnos en las recompensas y los castigos, también debemos prestar atención a la motivación intrínseca.

Las recompensas y los castigos son medios de motivación, pero no constituyen la totalidad de la gestión. Son herramientas que un director puede utilizar, pero no un arma que deba usarse arbitrariamente. Las recompensas y

los castigos son meras fuerzas externas, no una motivación intrínseca para que el profesorado y el personal cambien. Para garantizar que el profesorado y el personal estén automotivados, sean proactivos, dedicados y disfruten de su trabajo, manteniendo una actitud laboral positiva y constante, deben interiorizar los requisitos del director y transformar sus motivos en motivación intrínseca. De lo contrario, una vez que se eliminen las recompensas y los castigos del director, todo podría volver a ser como antes.

En un ejército con una conducta ejemplar, un buen entrenamiento y una disciplina estricta, si los cuarteles tienen un fuerte ambiente cultural y los soldados poseen un sentido de honor colectivo y se sienten orgullosos de pertenecer al ejército, incluso sin recompensas ni castigos, seguirán luchando con valentía porque necesitan defender el honor del ejército y su propia dignidad como soldados.

Si un director puede guiar al profesorado y al personal administrativo para que busquen la autorrealización a través del liderazgo cultural, e inspirar su motivación intrínseca mediante la orientación espiritual y en valores, entonces, incluso sin recompensas ni castigos, el profesorado y el personal administrativo siempre mantendrán su lealtad a la causa de la educación y su entusiasmo por su trabajo.

Por supuesto, el director alcanzó naturalmente el nivel más alto de gestión, gestionando sin gestionar, actuando sin actuar y alcanzando un estado de dominio divino.

Aliento espiritual, motivación constante

El economista estadounidense Dan Ariely realizó una vez un experimento interesante: pidió ayuda a varias personas para empujar un coche atascado en una zanja. Preguntó al azar a transeúntes y descubrió que más de la mitad estaban encantados de echar una mano.

Más tarde, cambió de estrategia: les dijo a los peatones que les daría 10 dólares a quien lo ayudara a empujar su carrito. Esta vez, sorprendentemente, muy poca gente estuvo dispuesta a ayudarlo. Dan Ariely incluso recibió miradas de desdén de algunas personas: "No tengo tiempo. Ve a contratar a otra persona con tus 10 dólares...".

La tercera vez, Dan Ariely cambió su estrategia de agradecimiento: después de sacar el coche de la zanja, le dio a cada ayudante un pequeño obsequio de un dólar. Esta vez descubrió que los ayudantes no solo aceptaron con gusto sus pequeños regalos, sino que también le dieron las gracias.

Este interesante fenómeno me hizo reflexionar sobre cómo los directores motivan a los profesores.

La motivación es un arte; tanto los incentivos materiales como los espirituales son medios importantes para influir en el entusiasmo de las personas.

Los maestros son seres humanos, no dioses; necesitan vivir, ganarse la vida y mantener a sus familias; no pueden vivir sin dinero, y lo necesitan, pero las características de la profesión docente no se limitan al dinero, sino que tienen más que ver con el enriquecimiento espiritual, la transmisión de significado y la realización de valores.

La dignidad profesional de un docente se refleja también en su desarrollo profesional, su desempeño y el trato justo y equitativo que recibe. Todo esto determina que nuestros incentivos para los docentes no pueden limitarse a lo material ni definirse únicamente por el dinero.

Es importante comprender que hay muchas cosas en este mundo que no pueden ni deben "ponderse precio" en dinero.

Mucha gente cree que el dinero puede resolver todos los problemas, por lo que en la gestión todo gira en torno al dinero. Preguntan cuánto se gana por hacer algo, cuánto se gana por completar una tarea, e incluso le ponen precio a las cosas, pensando que los profesores trabajan por dinero.

Sin embargo, esto no solo no proporciona a los docentes una motivación sostenida, sino que también genera resentimiento y aversión. En comparación con el dinero, los docentes suelen valorar más el significado y la dignidad de su profesión. Además de los incentivos materiales, los docentes necesitan y aprecian especialmente el apoyo espiritual.

Cuando logramos despertar la importancia profesional de los docentes, inspirar su entusiasmo y alcanzar su dignidad profesional, los maestros, movidos por un profundo sentido de ética e integridad, a menudo no se fijan en la remuneración. Incluso si esta es baja o inexistente, no dudarán en hacer sacrificios, aceptar su situación y dedicarse con abnegación.

Como director, uno debe aprovechar cada oportunidad para utilizar métodos de incentivo apropiados, en función del entorno y de las personas involucradas, y especialmente ser hábil en el uso de incentivos espirituales.

Li Xigui, exdirector de la Escuela N.° 11 de Pekín, hizo gran hincapié en la motivación espiritual de los docentes. Una motivación espiritual eficaz despertaba el sentido de pertenencia entre los miembros de la organización y movilizaba el potencial y la iniciativa de los profesores.

Por ejemplo, la escuela recopila los emotivos comentarios que muchos estudiantes escribieron con profundo afecto a sus profesores durante la evaluación de su desempeño docente cada semestre en una tarjeta de Año Nuevo, que luego se entrega solemnemente al profesor el primer día del nuevo año. A veces, los comentarios incluso se graban en un portalápices y se le obsequia al profesor.

Por ejemplo, la escuela celebra una "fiesta de cumpleaños" cada mes, con una temática diferente cada

año. El sindicato graba los elogios y las bendiciones de los compañeros y alumnos del profesor, que se reproducen en la fiesta, conmoviendo profundamente al docente.

Por ejemplo, en su ceremonia anual de entrega del "Premio al Servicio Meritorio", la escuela invita a personalidades respetadas y admiradas a entregar los galardones. Asimismo, organiza seminarios sobre filosofías de la enseñanza para algunos docentes, invitando a expertos académicos del sector a ofrecer comentarios y orientación.

Nunca subestimes el poder de estos estímulos espirituales. En cierta medida, tienen un impacto profundo y duradero en los maestros, tocando sus corazones, elevando sus almas y alentando sus espíritus, algo que las cosas materiales no pueden reemplazar.

Brindar a los docentes orientación ideológica, aliento espiritual y atención humanística es más importante que cualquier otra cosa.

Los incentivos humanistas son la mejor forma de motivación.

Consideremos el siguiente ejemplo:

Había una escuela rural muy aislada, con recursos materiales limitados, pero con maestros de gran corazón. Pasaban cada día con los niños del pueblo, dedicando toda su atención y energía a la enseñanza y a los pequeños.

Además de impartir todas las clases con excelencia, los profesores también dedican su tiempo libre a cultivar terrenos baldíos, sembrar hortalizas, cuidar plantones de flores, embellecer el campus, reparar pupitres y sillas, renovar edificios, elaborar material didáctico y recopilar recursos para la enseñanza. La escuela se caracteriza por un ambiente de valores positivos, un estilo de enseñanza excelente y un alto nivel de excelencia académica. Destaca en todos los aspectos de su labor, y tanto profesores como alumnos disfrutan de una vida educativa plena y satisfactoria.

Resulta que el director de la escuela pone gran énfasis en la gestión humanista. Durante las vacaciones, dedica tiempo a visitar al personal y felicitarlos; se esfuerza por ayudar a cualquier miembro del personal que atraviese dificultades; y, al tiempo que comparte las dificultades con el personal, siempre prioriza las oportunidades de éxito y desarrollo, permitiéndoles sobresalir en su labor docente. Como resultado, el personal está contento de permanecer en el campo y se convierte en educadores rurales realizados.

¿Qué ha permitido que esta escuela secundaria rural se desarrolle y que sus profesores trabajen tan duro? La gestión humana del director.

Esto demuestra la importancia crucial del estilo de gestión humanista de un director. Los directores deben

adoptar un enfoque centrado en las personas e implementar principios de gestión humanista en su trabajo.

Atención humanitaria

El profesorado y el personal administrativo son seres humanos de carne y hueso. Los humanos no son máquinas. Las máquinas funcionan siguiendo instrucciones y programas preestablecidos, pero los humanos tienen emociones. El poder de la emoción es invisible pero inmenso; puede ser tan delicado como el agua, pero también inquebrantable. Las relaciones basadas en la emoción son más profundas y duraderas; los corazones conquistados a través de la emoción son mucho más poderosos que los conquistados mediante la violencia o la coacción.

Para conmover verdaderamente a las personas, es fundamental invertir en sus emociones. Esta inversión no implica grandes gestos, sino pequeños actos cotidianos: una mirada, un saludo o una conversación. Si se trata de una preocupación genuina, un cariño sincero y un amor genuino, puede generar una profunda sensación de calidez en el profesorado y el personal. Sentirán entonces la necesidad de dar la vida por quienes los comprenden y la satisfacción de devolver un gesto de amabilidad con una inmensa gratitud.

El siempre victorioso general Wu Qi una vez le succionó personalmente el pus de un forúnculo a un soldado. Al oír esto, la madre del soldado rompió a llorar desconsoladamente. La gente le preguntó: «Tu hijo ha conocido a un general tan bueno; deberías estar feliz. ¿Por qué lloras con tanta amargura?». La anciana respondió: «¿Cómo lo entienden? El padre de mi hijo también recibió la succión del general. Después, en el campo de batalla, recordando la bondad del general, luchó valientemente y arriesgó su vida, muriendo finalmente en combate. Ahora, el general Wu Qi es tan bueno con mi hijo; mi hijo seguramente se lo agradecerá con su vida. Dudo que mi hijo viva mucho más, ¡y lloro por él!».

Los directores deberían sustituir la seriedad por sonrisas, la autoridad por atención, las órdenes por escucha, el control por orientación y la crítica por un trato humano.

Desde una perspectiva humanista

La comprensión es la base de una gestión humanista. Solo comprendiendo a las personas podemos realmente cuidarlas, tolerarlas y respetarlas. Sin comprensión, no hay cuidado, ni tolerancia, ni respeto.

En algunos países africanos, la discriminación racial impide que las personas negras accedan a lugares públicos reservados para personas blancas.

Un día, una hermosa joven caucásica de cabello largo tomaba el sol en la playa. Exhausta, se quedó dormida. Al despertar, el sol ya se había puesto. Hambrienta, fue a un restaurante cerca de la playa. Se sentó en una silla durante más de diez minutos, pero nadie le prestó atención. El personal del restaurante la miraba con desdén. Estaba a punto de levantarse y enfrentarse a ellos cuando, al ponerse de pie, vio un gran espejo frente a ella. Al mirarse en el espejo, las lágrimas brotaron de sus ojos.

Resulta que ya estaba bronceada.

En ese momento, experimentó de verdad lo que significaba ser discriminada por ser una persona negra.

«No hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti». Cuando les pedimos a los profesores que hagan algo, deberíamos ponernos en su lugar y ver si nosotros mismos podríamos hacerlo. Cuando los profesores cometen errores que no podemos perdonar, deberíamos ponernos en su lugar: ¿acaso no cometemos nosotros también errores similares?

Ofrece algo bueno y recibirás algo bueno a cambio. Con la comprensión del director, obtendrás su apoyo y comprensión. El entendimiento mutuo fomenta relaciones interpersonales armoniosas y un ambiente escolar más tranquilo.

Los directores nunca deberían quejarse constantemente de que su personal no los entiende; en cambio, deberían preguntarse honestamente: ¿cuánto los entienden realmente?

El respeto desde una perspectiva humanista

Las personas difieren en edad, inteligencia, conocimientos, riqueza y estatus social. Sin embargo, todas son iguales en dignidad y, por lo tanto, deben respetarse mutuamente.

El director es el artífice de la historia del colegio, pero no el único, ni mucho menos el salvador. Son todos los docentes y el personal quienes han impulsado su desarrollo. Por lo tanto, el director debe respetar plenamente a los docentes y al personal, su personalidad, su privacidad, sus diferencias individuales y todo su esfuerzo.

El respeto de un director hacia el profesorado y el personal administrativo debe ser sincero, genuino y estar arraigado en su propio carácter; debe ser un profundo reconocimiento y admiración por el profesorado y el personal administrativo.

Un educador dijo una vez: «Que los maestros cooperen realmente con los directores depende de si el director los menosprecia o los trata como iguales». Otro filósofo dijo: «Algunas personas están en la cima de la montaña, y otras al pie. Aunque estén en posiciones diferentes, todas ven la misma magnitud».

Una vez comprendido esto, el director debe tratar al profesorado y al personal como personas, compañeros y amigos. Como personas, poseen dignidad humana; como compañeros, comparten un vínculo; y como amigos, disfrutan del afecto de la amistad.

Un director debe tratar bien a todo el personal docente y administrativo. Las razones del desarrollo y los fracasos de una escuela pueden variar, pero la clave del éxito es la misma: el director debe tratar bien al personal docente y administrativo. Las relaciones son recíprocas; si usted trata bien al personal docente y administrativo, ellos le tratarán bien a usted; si les pone las cosas difíciles, ellos se las pondrán difíciles a usted.

Los directores no deben ser autoritarios ni condescendientes con el profesorado y el personal administrativo, y mucho menos tratarlos con rudeza, métodos arbitrarios o un lenguaje duro. Incluso si el profesorado y el personal administrativo tienen deficiencias o cometen errores, se les deben señalar con delicadeza y

amabilidad. Se suele decir: «La buena medicina sabe amarga, pero cura la enfermedad; y el consejo honesto es desagradable al oído, pero beneficia la conducta». Hoy en día, la mayoría de los buenos medicamentos se presentan en forma de comprimidos y jarabes recubiertos de azúcar, y ya no son amargos. ¿Por qué el «consejo honesto» tiene que ser «desagradable al oído»? ¿No es mejor un «consejo honesto agradable al oído»? Hay un dicho que reza: «Si tratas al profesorado y al personal administrativo como seres humanos, se comportarán como bueyes; si los tratas como bueyes, se comportarán como seres humanos».

Por otro lado, el director debe tratar al profesorado y al personal como dueños de la escuela. Cuando el profesorado y el personal se convierten en dueños de la escuela, la tratarán como su propio hogar y considerarán la responsabilidad de enseñar y educar a las personas como una misión y una vocación, más que como un simple medio de subsistencia. Abordarán su trabajo con un entusiasmo ferviente y una sinceridad casi infantil.

Los directores deben consultar frecuentemente con el profesorado y el personal, solicitar sus opiniones, brindarles retroalimentación y comunicarse con ellos para involucrarlos en la toma de decisiones y la gestión escolar. En su comunicación diaria, deberían usar más el pronombre «nosotros» y menos el «tú» o «yo». Si bien es una forma breve de dirigirse a ellos, les transmite al profesorado y al personal un sentido de pertenencia, dignidad, responsabilidad e incluso de compromiso. Además, las escuelas dirigidas por directores que usan regularmente el pronombre «nosotros» tienden a ser más unidas y cooperativas que aquellas dirigidas por directores que usan el pronombre «yo» o «tú».

Al mismo tiempo, el director debe tratar con amabilidad y respeto al profesorado y al personal veterano. Todos envejecemos; el profesorado y el personal veterano de hoy son nuestro futuro. El respeto y la amabilidad que mostramos hoy al profesorado y al personal veterano son, de hecho, el respeto y la amabilidad que nos mostraremos a nosotros mismos mañana.

Durante más de una década, una bandada de cormoranes trabajó diligentemente junto a los pescadores,

aportando un valor incalculable. Con la edad, su vista se deterioró, sus patas perdieron agilidad y pescaban cada vez menos. Gradualmente, su dueño los descuidó, y varios cormoranes viejos terminaron demacrados, al borde de la muerte, una imagen verdaderamente lamentable.

El dueño había comprado varios cormoranes jóvenes, a los que mimaba mucho y les daba un trato preferencial. Un día, estos cormoranes se declararon en huelga repentinamente, negándose a ir a pescar por mucho que el dueño intentara ahuyentarlos. El dueño estaba completamente desconcertado: «Los he tratado tan bien, ¿cómo pueden ser tan crueles?».

El cormorán, siempre joven, dijo: "Ahora mismo somos fuertes y sanos, tenemos comida y bebida de sobra, pero ¿qué pasará si algún día envejecemos y acabamos como ellos?".

Si un director no respeta ni trata bien a los profesores veteranos, los más jóvenes lo notarán. Sentirán que su respeto no es sincero, sino utilitario, con segundas intenciones. Un día, cuando envejezcan, y quizás usted ya lo haya hecho, la cultura de equipo que ha cultivado les decepcionará del futuro y también influirá en su percepción de usted, disminuyendo significativamente su influencia.

La confianza desde una perspectiva humanista

En la jerarquía de necesidades de Maslow, la necesidad de autoestima se sitúa en el nivel más alto. Generalmente, las personas experimentan felicidad y satisfacción cuando se sienten valoradas y confían en ellas.

Imagina a alguien que vive y trabaja a diario en un entorno inquietante, enfrentándose constantemente a miradas escépticas de sus superiores. ¿Estaría motivado en el trabajo? ¿Sería capaz de satisfacer su necesidad de autoestima?

Por lo tanto, la confianza es una forma poderosa y sabia de motivación. Cuando un director deposita plena confianza en el profesorado y el personal, estos últimos logran un mayor autoconocimiento, desarrollan su potencial y fortalecen su confianza para alcanzar el éxito. Entonces, se esforzarán aún más para corresponder al director por haberlos reconocido y confiado en ellos.

La confianza que un director deposita en el profesorado y el personal administrativo puede demostrarse de las siguientes maneras:

En primer lugar, no podemos gestionar al profesorado y al personal de forma demasiado estricta o rígida. Cuanto más los controlemos, mayor será la desconfianza. Necesitamos darles la libertad y el espacio adecuados, y permitirles cierto grado de autonomía. Si no lo hacemos, limitaremos sus acciones, dificultando que trabajen de forma proactiva e innovando. Simplemente cumplirán con sus tareas sin asumir ninguna responsabilidad.

En segundo lugar, permita que el profesorado y el personal participen en la toma de decisiones sobre asuntos importantes en igualdad de condiciones, y escuche y tenga en cuenta sus opiniones y sugerencias en la medida de lo posible. Esto les hará sentir que se confía en ellos y les permitirá experimentar un fuerte sentido de responsabilidad estrechamente vinculado al desarrollo de la escuela.

En tercer lugar, cuando oyen críticas al profesorado y al personal que no son objetivas ni justas, son capaces de enfrentarse a la mayoría y brindarles todo su apoyo y confianza.

En cuarto lugar, para algunas tareas difíciles y desafiantes, creamos intencionalmente un ambiente donde, bajo la atención de todos, asignamos la tarea a un miembro del profesorado, haciéndole sentir que esta es la mayor confianza que el director deposita en él y que lo "valora", para que haga todo lo posible por completarla.

Capítulo 8 El poder de ejecución del director para impulsar el desarrollo

Cada vez más emprendedores coinciden en que una empresa solo debe centrarse en dos cosas: estrategia y ejecución. El dicho «la estrategia determina el mundo, la ejecución determina la victoria o la derrota» ilustra perfectamente este punto.

Konosuke Matsushita, el "Dios de la Gestión" en Japón, creía que "el 20% del éxito de una empresa reside en la estrategia y el 80% en la ejecución". Esto demuestra que sin ejecución, no hay competitividad.

Así como la gestión empresarial depende de la ejecución, también lo hace la gestión escolar.

La capacidad de un director para llevar a cabo sus tareas es, en realidad, una cuestión de práctica y trabajo duro, una cuestión de estilo de trabajo y actitud, y una cuestión de si las cosas correctas se pueden hacer de manera más eficaz.

Algunos directores siempre se dedican a plantear ideas, hacer planes y fijar objetivos, pero descuidan la implementación específica del trabajo, que implica la capacidad de ejecución del director.

Algunos directores creen que la implementación es responsabilidad de los docentes y que no les incumbe. Como resultado, son ineficaces al implementar las decisiones tomadas por las autoridades superiores, se desvían del plan de acción previsto y son imprecisos en cuanto a la aplicación de las políticas educativas. Con el tiempo, los docentes y el personal siguen su ejemplo, lo que afecta aún más la capacidad del director para implementar dichas políticas.

La capacidad de ejecución de un director requiere, por un lado, esforzarse por convertirse en un ejecutor automotivado, por otro lado, trabajar arduamente para crear una excelente cultura de ejecución y, al mismo tiempo, seleccionar a las personas adecuadas para ejecutar las tareas con determinación y eficiencia.

La principal competitividad de una escuela no reside en su filosofía educativa avanzada, sus instalaciones superiores o su alumnado de alta calidad, sino en la capacidad del director para implementar las políticas.

Poseer excelentes habilidades de ejecución es el principal requisito para convertirse en director y una condición importante para dirigir bien una escuela.

La ejecución domina el desarrollo

Todo el mundo conoce la historia de "la reunión de los ratones":

Tras sufrir mucho a manos del gato, los ratones se reunieron para idear un plan infalible para acabar con él. Ofrecieron varias sugerencias: algunos propusieron sobornar al gato con pescado, otros cambiarle la dieta, y otros acelerar el desarrollo de un veneno para gatos. Finalmente, un ratón muy experimentado dio con una solución que recibió la aprobación unánime: colgarle un cascabel al gato. Cada vez que el gato se moviera, el cascabel sonaría, permitiendo que todos se escondieran de inmediato.

Pero, ¿quién le pondrá el cascabel al gato? A pesar de los diversos incentivos del Rey Rata, como recompensarlos con casas, mujeres hermosas y coches, no logró que se decidieran a hacerlo. Hasta el día de hoy, los ratones siguen reuniéndose para discutirlo.

Es evidente que, para cualquier organización, incluida una escuela, incluso las mejores decisiones y estrategias de desarrollo solo tienen valor tras su implementación exitosa. De lo contrario, no son más que ilusiones, metas poco realistas, castillos en el aire o simples deseos.

Goethe dijo en una ocasión: «No basta con saber, sino con ponerlo en práctica; no basta con tener la voluntad, sino con actuar. Quienes solo hablan pero no actúan son como quienes solo hacen ruido pero no hacen llover; jamás tendrán éxito».

La teoría de la gestión moderna sugiere que una organización exitosa depende en un 30% de la estrategia correcta y en un 70% de la ejecución correcta.

El experto estadounidense en gestión H. Grester señaló en una ocasión: "Para que las estrategias sobresalientes

sean efectivas, deben ir acompañadas de una ejecución sobresaliente".

El presidente de IBM, Lou Gerstner, dijo en una ocasión: "Una empresa y un gerente exitosos deben poseer tres características básicas: un enfoque empresarial claro, una ejecución excelente y un liderazgo sobresaliente".

La capacidad de ejecución es la habilidad para completar tareas con éxito; es una competencia fundamental de cualquier organización. Esta capacidad abarca la inteligencia básica, rasgos psicológicos y de personalidad, y habilidades técnicas. Para un director, la capacidad de ejecución se refiere a su habilidad para traducir la filosofía educativa, los objetivos laborales y las decisiones políticas de la escuela en una realidad tangible.

Como director de un centro educativo, uno debe ser un aplicador integral de las políticas educativas del Partido y del Estado, un fiel ejecutor de las decisiones importantes tomadas por los departamentos del Partido y del gobierno en todos los niveles y por los departamentos administrativos de educación en todos los niveles, y un aplicador concreto de la estrategia y los objetivos de desarrollo del centro.

El nivel de desempeño es particularmente importante para un director de escuela. No solo determina su competencia en la gestión, sino también el nivel de desarrollo del centro; no solo determina el reconocimiento de su labor por parte de los líderes en todos los niveles, sino también el nivel de apoyo y lealtad de la mayoría del profesorado y el personal.

Algunas escuelas tienen dificultades para funcionar y se encuentran muy rezagadas en su desarrollo. Esto no suele deberse a una planificación inadecuada, estrategias no utilizadas o falta de apoyo externo, ni a la incapacidad del director o a la baja calidad del profesorado. Más bien, se debe a una gestión deficiente por parte del director.

La débil capacidad de ejecución del director se manifiesta principalmente en los siguientes aspectos:

En primer lugar, se rebajan los estándares. Al implementar las políticas y decisiones de los departamentos administrativos de educación superior, los departamentos pertinentes y las facultades, los requisitos se modifican

arbitrariamente, se reducen los estándares y se buscan soluciones alternativas. Algunos incluso actúan por su cuenta, inventando excusas y distorsionando por completo la intención original.

En segundo lugar, existe un desfase temporal. El trabajo debe realizarse con rapidez y decisión, sin esperas ni demoras. Sin embargo, algunos directivos tardan en reaccionar y actuar, dejando escapar oportunidades; otros, por su parte, tienden a postergar las cosas, lo que provoca que algunas tareas queden inconclusas o se abandonen por completo.

En tercer lugar, existe una falta de intensidad/esfuerzo. El avance del trabajo debe estar garantizado por los recursos humanos, materiales y las medidas de trabajo correspondientes. Si la implementación no es sólida, algunas tareas clave, especialmente aquellas que abordan problemas complejos, sin duda arrojarán muy pocos resultados.

En una escuela, si el director tiene una gran capacidad de ejecución, el profesorado y el personal también la tendrán, y el equipo en su conjunto también.

Como director de escuela, uno debe cultivar diligentemente su capacidad de ejecución. Hay un antiguo proverbio chino que dice: "Quienes son buenos en ser buenos en ser buenos en ser buenos en ser buenos en gobernar a otros, pueden gobernarse a sí mismos".

Por muy perspicaz o apasionado que sea un director sobre la educación, no puede limitarse a debates teóricos; debe estar profundamente arraigado en el aula, en la primera línea de la enseñanza y en la práctica. La habilidad fundamental de un excelente director no reside en la mera reflexión intelectual, sino en su capacidad para actuar, ejecutar, liderar y llevar a cabo las tareas con eficacia.

En una época de intensos cambios y desarrollo, los directores escolares se enfrentan a grandes oportunidades para el crecimiento de sus centros, pero también a numerosas dificultades y retos. ¡Mejorar sus capacidades de gestión es fundamental y todos deben tenerlo en cuenta!

La ejecución debe realizarse con el máximo esfuerzo, no solo con la mejor capacidad de cada uno.

En realidad, suele ocurrir que cuando los superiores se interesan por el trabajo del director y preguntan por qué una determinada tarea no se ha completado satisfactoriamente, el director siempre responde: "¿Qué puedo hacer? He hecho lo mejor que he podido".

Si yo fuera el superior del director, le preguntaría: "Hiciste lo mejor que pudiste, ¿de verdad diste lo mejor de ti?".

Tras leer la siguiente historia, comprenderás la diferencia entre "hacer lo mejor que puedas" y "hacer lo máximo posible".

> Un cazador disparó a un conejo en la pata trasera. El conejo herido intentó escapar desesperadamente, perseguido sin descanso por un perro de caza. Tras perseguirlo un rato, viendo que el conejo se alejaba cada vez más, el perro se dio por vencido y regresó cabizbajo junto al cazador. Al verlo, el cazador gritó: «¡Inútil! ¡Ni siquiera pudiste atrapar a un conejo herido!». El perro replicó: «Hice lo que pude».
>
> En ese instante, el conejito herido corrió jadeando de vuelta a la familia. La coneja madre preguntó sorprendida: "¿Cómo lograste deshacerte del perro de caza estando herido?". El conejito respondió: "El perro de caza hizo lo que pudo, pero yo hice todo lo posible. Si no me hubiera atrapado, como mucho se habría llevado un regaño, pero si no hubiera hecho todo lo posible, habría muerto".

¡Esa es la diferencia entre las distintas actitudes hacia la ejecución!

En cuanto a la ejecución, esforzarse al máximo ya es encomiable, mucho mejor que quienes no hacen nada, no se esfuerzan o no buscan soluciones. Sin embargo, quienes se esfuerzan al máximo siempre se contienen, sin llegar a darlo todo, sin explotar completamente su potencial. Esa reserva, esa parte no explorada del todo, puede ser muy pequeña, pero es crucial, como encender un horno de cerámica. A

menudo, solo falta esa chispa decisiva que arruina todo el horno de ladrillos y tejas.

De hecho, cuando un director se enfrenta a una tarea, si dice que hará "lo mejor que pueda", ya ha empezado a comprometer su desempeño. Es imposible esperar que tenga un rendimiento excepcional, y mucho menos que complete bien el trabajo o que haga milagros.

Dar lo mejor de uno mismo significa que una persona no escatimará esfuerzos para llevar a cabo la tarea, que no se rendirá hasta lograr su objetivo y que tendrá que esforzarse varias veces, o incluso docenas de veces, más que los demás.

El esfuerzo por alcanzar el máximo potencial refleja la lealtad ilimitada de una persona a su causa, su firme determinación de completar la tarea y su tenaz perseverancia para superar las dificultades.

Cuando un director tiene una actitud decidida hacia la ejecución, tendrá una gran capacidad de ejecución, estará lleno de entusiasmo por el trabajo, intentará por todos los medios completar la tarea y agotará toda su sabiduría para buscar la eficiencia y la perfección en la ejecución.

En el mundo de los partidos de la NBA, surgió un momento mágico al estilo McGrady. Durante un partido entre los Houston Rockets y los San Antonio Spurs, con 35.13 segundos restantes y los Rockets perdiendo por 10 puntos, McGrady dribló por la cancha y lanzó un triple, seguido de otro, provocando una falta de Duncan y completando una jugada de cuatro puntos. Con solo 16 segundos restantes, McGrady recibió un pase difícil y anotó otro triple, acercando a los Rockets a dos puntos de los Spurs. Finalmente, McGrady lanzó otro triple desde cerca de la línea de tres puntos izquierda y volvió a encestar.

A falta de tan solo 35,13 segundos, el incansable espíritu de lucha de Tracy McGrady en los Rockets condujo a una victoria aparentemente imposible, ¡creando un gran milagro!

Por lo tanto, al esforzarse al máximo surge la tendencia a evitar lo importante y lo trivial, y a quedarse solo en la superficie; al poner todas las fuerzas en práctica surge la

voluntad de pasar por el fuego y el agua, de darlo todo y de no escatimar esfuerzos.

Como director/a, cuando asumes la gran responsabilidad del desarrollo de la escuela, ¿eliges hacer lo mejor posible o dar lo máximo de ti?

La ejecución no requiere excusa.

«Cero excusas» es el código de conducta más importante al que siempre se ha adherido la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point. Es la esencia de West Point y encarna un espíritu de responsabilidad y dedicación, una mentalidad proactiva y espontánea, y una capacidad de ejecución impecable.

Sin embargo, entre los directores, algunos suelen poner diversas excusas después de aceptar una tarea, como "No tengo tiempo, estoy demasiado ocupado", "Las condiciones aún no son las adecuadas", "Nunca antes había experimentado esto", "Hablemos de ello más tarde", "¿Por qué no se consultó mi opinión cuando se tomó la decisión?", "Hay muchas dificultades y conflictos" y "Estamos muy por detrás de otras escuelas y es demasiado difícil completar la tarea".

Algunos directores son increíblemente hábiles para poner excusas, sin pestañear ni un instante, una tras otra. Ponen excusas antes, durante y después. Poner excusas antes es un intento de eludir la responsabilidad, el deber o demostrar su incapacidad para realizar la tarea; poner excusas durante es un intento de rendirse a mitad de camino, de evadir la responsabilidad o de salir impunes; poner excusas después es un intento de absolverse, de evitar la reflexión profunda y de negarse a aprender de sus errores.

El proceso de aplicación de estos principios consiste esencialmente en inventar excusas; su implementación, en cambio, se reduce a buscarlas. Con este estilo de ejecución y esta actitud, no se puede esperar ningún desarrollo en la escuela.

Al realizar las tareas, es fundamental "no poner excusas" y, lo más importante, tener espíritu de obediencia.

La obediencia es el deber de un soldado; obedecer significa no poner excusas y cumplir las órdenes incondicionalmente.

El teniente Rowan, quien entregó la carta a García, fue un ejemplo perfecto de cómo combinar "obediencia y ejecución". Tras recibir la carta dirigida a García por el Presidente de los Estados Unidos, Rowan no preguntó "¿Dónde está?" ni "¿Cómo lo encuentro?" ni propuso condiciones, como "¿Qué recompensa recibiré después de esta misión?". En cambio, asumió la misión, partió de inmediato, actuó con rapidez, encontró soluciones a los problemas por sí mismo, superó todas las dificultades y finalmente completó la misión con todas sus fuerzas, entregando la carta a García.

Mucha gente ha visto la película estadounidense *Salvar al soldado Ryan*. La película narra la historia de un pequeño pelotón de soldados estadounidenses, liderado por el teniente John Miller, que se adentraron en territorio enemigo durante la Segunda Guerra Mundial, arriesgando sus vidas para rescatar a un soldado llamado Ryan cuando millones de tropas aliadas desembarcaron en las playas de Normandía. Ryan era el menor de cuatro hermanos; sus tres hermanos mayores habían muerto en la batalla.

Para evitarle a su madre el dolor de perder a su último hijo, el comandante militar estadounidense envió un pequeño equipo a la zona de guerra para rescatar a Ryan. Al encontrarse en el campo de batalla y enfrentarse a diversos peligros, los soldados comenzaron a cuestionar la lógica de la misión: ¿valía la pena arriesgar la vida de ocho soldados para salvar a uno solo? ¿Acaso la vida de Ryan era más valiosa que la de los ocho? A pesar de su confusión, cumplieron las órdenes con firmeza. Finalmente, Ryan fue rescatado con éxito, pero los ocho soldados perecieron.

Si bien el director no es un militar, tiene la responsabilidad histórica de educar a los estudiantes y desarrollar la escuela. Esta misión es sagrada y el deber, elevado. En particular, ante la actual y vigorosa ola de reformas, para lograr avances que beneficien a las futuras generaciones y contribuyan al presente, el director debe poseer un fuerte espíritu de obediencia.

¿Qué significa el espíritu de obediencia del director? Entiendo que no se trata simplemente de "ser obediente", ni de seguir órdenes ciegamente, y mucho menos de ejecutar mecánicamente las instrucciones y decisiones de los superiores.

Creo que el espíritu de obediencia de un director significa que la política educativa nacional debe implementarse sin concesiones; que las instrucciones y tareas emitidas por los superiores deben llevarse a cabo sin excepción; que, sin importar las dificultades que se presenten o la resistencia que se soporte, se debe hacer todo lo posible para lograr el objetivo; y que, cuando se recibe una tarea, debe realizarse si las condiciones lo permiten, y si las condiciones no lo permiten, deben crearse las condiciones para llevarla a cabo.

La obediencia de un director refleja su escrupulosidad, sentido de la responsabilidad y dedicación. Un director que no comprende la obediencia no puede ser un ejemplo para los docentes, ni puede esperar que el personal siga las órdenes en todo momento.

A menudo, las tareas que enfrentamos no son fáciles de completar. Pero no podemos poner excusas para eludir nuestras responsabilidades, evitarlas, tratarlas con negligencia o ignorarlas simplemente porque sean difíciles, desafiantes o carezcan de las condiciones necesarias.

Si todo lo que encontramos es fácil y cualquiera puede resolverlo, ¿qué sentido tiene tener un director? ¿Por qué dedicar tanto tiempo a elegirlo? Es precisamente en momentos como estos cuando nuestros directores deben ser obedientes, abstenerse de poner excusas y estar a la altura de las circunstancias. La obediencia firme y la ausencia de excusas ponen a prueba la capacidad de un director y su carácter.

Cuando un director obedece instrucciones y realiza tareas asignadas por sus superiores, pueden existir discrepancias entre las instrucciones, decisiones o tareas y la realidad: pueden ser poco realistas, difíciles de implementar o simplemente decisiones erróneas. En tales casos, ¿qué se debe hacer? ¿Debe el director continuar con la ejecución defectuosa, agravando el error, o debe negarse a cumplir y oponerse?

Creo que los subordinados deben obedecer absolutamente las decisiones y resoluciones de sus superiores y ejecutarlas sin vacilación, del mismo modo que ejecutarían las suyas propias. También creo que una buena ejecución puede compensar las imperfecciones de una decisión y corregir sus fallos. Por el contrario, una mala ejecución puede empeorar incluso una decisión perfecta.

Jack Welch, expresidente de General Electric, nos dio la respuesta correcta: "Aunque sea una decisión equivocada, podemos corregirla mediante la ejecución, en lugar de volver a discutirla".

Hacemos hincapié en que incluso las decisiones erróneas deben implementarse. Esto no significa que deban aplicarse decisiones aunque se sepa que son completamente equivocadas. Más bien, resalta la determinación y el coraje necesarios para implementarlas, la naturaleza incondicional y exhaustiva de la implementación, y el poder de la ejecución.

Esto equivale a estar en el campo de batalla, donde debes avanzar siguiendo una orden. En un entorno tan complejo, el juicio del comandante puede ser erróneo y las órdenes dadas incorrectas, pero su instrucción de avanzar es absolutamente correcta. Esto no tiene nada que ver con la corrección o el error de la orden en sí, sino que es un principio fundamental del mando en el campo de batalla.

Por supuesto, cuando se enfrentan a decisiones, resoluciones y exigencias de sus superiores que violan las leyes de la educación o las leyes del desarrollo físico y mental de los estudiantes, los directores deben cuestionar su propia conciencia al optar por implementarlas u obedecerlas. Así como uno puede elegir disparar un arma, pero tal vez no logre darle con precisión, un director debe tener el valor y la capacidad de "elevar la boca del cañón un centímetro".

La implementación es la única medida verdadera del éxito.

En los banquetes, suelo prestar atención a ese tipo de detalles.

El banquete fue animado, con el tintineo de las copas y los brindis fluyendo. Quien ofrecía el brindis alzó su copa, se puso de pie respetuosamente, explicó sus razones y pronunció un emotivo brindis, animando a todos a beber. Todos alzaron sus copas, las chocaron y bebieron con ganas, aparentemente decididos a terminarlo todo. Pero el resultado final fue diferente: algunos dieron un sorbo, otros un sorbito minúsculo, y algunos parecían haber vaciado sus copas, pero al darles la vuelta, las copas seguían llenas. En ese momento, quien ofrecía el brindis revisó cada copa meticulosamente, insistentemente y con rigor, hasta que finalmente todas las copas quedaron completamente vacías, sin una sola gota.

No me gusta especialmente beber, ni apruebo obligar a otros a hacer cosas en contra de su voluntad, pero he aprendido una lección de esta experiencia: ya sea bebiendo o haciendo las cosas, la clave es hacer las cosas.

La implementación equivale a eficiencia, la implementación equivale a eficacia, la implementación equivale a competitividad, la implementación equivale a productividad, y la implementación es primordial.

La falta de ejecución de las tareas conlleva que muchas decisiones bien pensadas y planes de trabajo meticulosos no lleguen a materializarse. El problema fundamental reside en la falta de ejecución. Esta falta de ejecución es la raíz de todos los problemas de gestión.

La implementación es un requisito previo para que un director realice bien todo su trabajo, una base importante para que cumpla con sus responsabilidades, una

manifestación efectiva de una implementación fluida de las políticas, un factor importante para la armonía entre superiores y subordinados, y la clave para la cohesión y la eficacia en combate de todo el sistema.

La implementación refleja la capacidad de ejecución. Un director que es bueno implementando tareas es sin duda un director con gran capacidad de ejecución; y un director con gran capacidad de ejecución es sin duda un director excepcional.

Siempre he creído que, en circunstancias normales, las personas son indistinguibles; solo en momentos cruciales se hacen evidentes sus habilidades. Del mismo modo, los directores suelen ser indistinguibles en cuanto a mérito, pero su desempeño en la ejecución de las tareas revela sus diferencias.

La evaluación de un director de escuela no debe basarse en su ambición, en la cantidad de palabras grandilocuentes que utilice o en la cantidad de ideas nuevas y buenos conceptos que tenga, sino en la cantidad de trabajo que haya implementado realmente.

"Las palabras se las lleva el viento". La clave del éxito reside en la implementación, la implementación y más implementación. Mientras el director actúe y el trabajo se lleve a cabo, la escuela cambiará y se desarrollará.

Ya sean las decisiones estratégicas del director o el estilo de trabajo del profesorado y el personal, todo debe estar orientado a la implementación. Sin implementación, todo el trabajo será mucho menos efectivo.

Para implementar las tareas, el director no debe limitarse a convocar una reunión, emitir un documento, dar algunas instrucciones y establecer algunos requisitos, simplemente delegando la tarea a los docentes. En cambio, debe ponerse manos a la obra, involucrarse a fondo en la tarea y mantener la calma. Debe tener presente todo, estar atento y trabajar con ahínco para lograr los objetivos. Debe esforzarse por garantizar que cada asunto reciba respuesta y que cada problema se resuelva. Debe asegurarse de que cada asunto tenga un resultado en sus manos.

Una de las responsabilidades más importantes de un director para garantizar la correcta ejecución del trabajo es

supervisar y monitorear el progreso de manera efectiva. La supervisión y el monitoreo actúan como un "cortafuegos". El proceso de supervisión y monitoreo abarca la ejecución, la implementación y la identificación de problemas y la corrección de errores. Sin supervisión y monitoreo, es difícil garantizar la ejecución efectiva del trabajo. Una supervisión y un monitoreo oportunos deben ser una herramienta fundamental para que los directores aseguren la correcta ejecución del trabajo.

Sin inspección ni supervisión, todo se desvanecerá y se convertirá en una mera formalidad, consecuencia de la pereza humana. Con inspección, supervisión y, además, medidas de recompensa y castigo, no hay que preocuparse de que el trabajo no se lleve a cabo.

Un director excelente no necesita hacer mucho, sino simplemente implementar más que los demás; un director que fracasa no necesariamente hace mucho menos que los demás, pero en última instancia se queda corto en la implementación.

Los directores que se esfuerzan por alcanzar la excelencia harán todo lo posible para garantizar la implementación, porque entienden que la mayor habilidad reside en llevar las cosas a la práctica, por mucho que hablen de ello.

Por supuesto, para que un director implemente las tareas de manera efectiva, por un lado, necesita tener un fuerte compromiso con su trabajo, un sentido de responsabilidad y pasión, y la capacidad de dedicarse por completo, buscando la mejora continua en el proceso. Por otro lado, al implementar las tareas, no puede actuar de forma improvisada; debe distinguir entre asuntos importantes y urgentes y centrarse en garantizar la ejecución de las tareas cruciales. De lo contrario, la falta de priorización y el intento de abarcar todo a la vez no solo agotará al director, sino que también causará un estrés innecesario a los docentes.

Hay que trabajar, pero la forma de hacerlo es tanto un arte como una ciencia.

El retraso, la némesis de la ejecución

El director se enfrenta a dos grandes obstáculos en la implementación: primero, pone excusas cuando surgen problemas, y segundo, posterga todo.

La procrastinación, como su nombre indica, consiste en arrastrar los pies, postergar, retrasar y posponer las cosas. Es un rasgo y una tendencia conductual a evitar realizar tareas o tomar decisiones, aplazándolas.

En su trabajo, los directivos a veces sienten que las condiciones objetivas aún no son las adecuadas o que todavía no se han encontrado soluciones a los problemas. Deliberadamente, "dejan las cosas de lado", "retrasan" o "dejan que las cosas se calmen", esperando a que las condiciones sean las correctas y se encuentren los métodos antes de proceder con fluidez y eficiencia. Este tipo de dilación es, en realidad, un método de trabajo, un arte del liderazgo.

Si delegas en otros los problemas que deberías resolver, retrasas indefinidamente los problemas que deberían resolverse de inmediato y pospones el trabajo de hoy para mañana, pasado mañana o incluso más tiempo, esto es señal de una mala ejecución, un hábito profundamente arraigado y un estilo de trabajo lento y desorganizado.

Una vez que esta tendencia a la procrastinación se arraigue y se convierta en un "trastorno de procrastinación", minará el espíritu de lucha de las personas, deteriorará su estado mental, dañará la imagen del director, hará perder la confianza de los profesores y obstaculizará el desarrollo de la causa de la escuela.

Cuando éramos pequeños, a menudo escuchábamos a nuestros maestros contar la historia del reyezuelo siberiano:

> En un acantilado vivía un pájaro perezoso y glotón. Al pasar el verano al otoño, mientras otros pájaros se afanaban en construir nidos, el pájaro perezoso se entregaba a los placeres, posponiendo constantemente la construcción del suyo. Llegó el invierno y el nido estaba vacío. Temblando

de frío, gritó: «¡Tiembla, tiembla, el viento helado me congela hasta la muerte! ¡Construiré mi nido mañana!». Al día siguiente, el sol brilló con fuerza y, absorto en tomar el sol, se olvidó por completo de construir su nido. Esa noche, el viento helado aulló y el pájaro perezoso se acurrucó, gritando de nuevo: «¡Tiembla, tiembla, el viento helado me congela hasta la muerte! ¡Construiré mi nido mañana!». Pasaron muchos días y su nido permaneció vacío. Hasta que una noche de nieve, se congeló por completo.

Esto refleja fielmente algunos principios de procrastinación.

Donde hay procrastinación, hay excusas; las excusas son el caldo de cultivo de la procrastinación, y los procrastinadores habituales suelen ser expertos en inventar excusas.

La procrastinación y la pereza suelen ser inseparables. La pereza es un agente corrosivo terrible que puede volver a las personas apáticas, negativas e incluso degradar su humanidad hasta el punto de hacerlas sentir inferiores a otros animales.

Para eliminar el problema de la procrastinación entre los directores, es fundamental cultivar un estilo de trabajo decisivo y eficiente. La eficiencia, la meticulosidad y la rapidez deben ser los principios rectores de su labor. Los directores deben potenciar su sentido de urgencia, adoptando una mentalidad de "no hay tiempo que perder", planificando de forma proactiva y actuando con decisión, evitando respuestas superficiales y la dilación. Las tareas que vencen hoy nunca deben posponerse para mañana, y el trabajo que vence este mes nunca debe retrasarse hasta el mes siguiente.

En segundo lugar, debemos esforzarnos por mejorar nuestras propias cualidades. Al mejorarlas, podemos superar la tendencia a la procrastinación, aumentar la eficiencia en el trabajo y potenciar nuestra capacidad de ejecución.

Al mismo tiempo, los directores deben tener el valor de afrontar tareas aparentemente imposibles. El miedo lleva a la procrastinación, y esta, a su vez, la agrava. Algunos directores son procrastinadores habituales, a menudo intimidados por la complejidad y la dificultad de su trabajo. Les preocupa no poder completar la tarea, lo que provoca que el trabajo se retrase una y otra vez. Atreverse a afrontar

tareas aparentemente imposibles es un arma secreta para superar la procrastinación.

En una era que valora la eficiencia y la rapidez, no postergar las cosas significa tomar la iniciativa y ganar tiempo valioso. En este sentido, no postergar es la medida principal de la ejecución; la postergación es su enemiga. Solo actuando con rapidez y decisión, sin demora, se puede garantizar la efectividad de la ejecución, permitiendo que el responsable guíe a todos hacia el logro de resultados extraordinarios.

Lo más preocupante es que, si la procrastinación persiste, puede convertirse en una especie de "enfermedad". Para los directores, la procrastinación es una enfermedad crónica. Si no le prestan atención, no solo afectará su estilo de trabajo y el progreso de las diversas tareas escolares, sino que, lo que es aún más importante, hará que los docentes y el personal se sientan como si estuvieran bajo los efectos del opio, desorientados, perdiendo su espíritu de lucha, cohesión y eficacia.

El director debe reforzar la ejecución y esforzarse por superar el hábito de la procrastinación.

El método es más importante que el esfuerzo.

Una vez alguien le preguntó a un golfista: "¿Debería practicar más?".

El golfista respondió: "No, primero necesitas dominar la técnica del swing".

Cuando destacamos la capacidad de ejecución del director, no significa que deba simplemente dedicarse a resolver problemas sin más. Más importante aún, significa encontrar la manera correcta de hacer las cosas.

A menudo se dice: «Levanta la vista y tira del carro, baja la mirada y observa el camino». «Levantar la vista y tirar del carro» se refiere a la ejecución, mientras que «bajar la mirada y observar el camino» se refiere a encontrar los métodos adecuados. Los métodos son más importantes que el esfuerzo; superan a todo lo demás. Los directores no deberían estar ocupados solo para salir del paso, sino que deberían encontrar la manera de cumplir con sus responsabilidades.

La ejecución eficaz combinada con los métodos adecuados es lo que solemos llamar ejecución eficiente.

Prioriza los asuntos importantes.

Al abordar las tareas, el director debe priorizarlas, centrándose en las importantes en lugar de malgastar su energía en un montón de asuntos sin importancia y no urgentes.

La energía humana es finita; concentrar nuestros esfuerzos en tareas importantes es el método de trabajo verdaderamente crucial. Al igual que al cultivar flores y árboles, en lugar de distribuir los nutrientes de manera uniforme, es mejor podar las ramas no deseadas, permitiendo que todos los nutrientes se concentren en los brotes restantes, nutriendo así flores raras y hermosas. Es también como llenar un frasco de boca ancha con piedras.

Primero debemos colocar las piedras grandes en el frasco antes de poder llenar los huecos con guijarros, arena y agua. Si colocamos primero los guijarros, la arena y el agua, las piedras grandes terminarán siendo demasiado pequeñas para caber.

Este es el principio y la esencia de "dar prioridad a los asuntos importantes".

Aprende a comprender los puntos clave

Al implementar políticas, los directores no solo deben centrarse en los puntos clave, sino también en los aspectos cruciales. Siempre existe un punto de inflexión para resolver un problema; una vez identificado este punto, se encuentra el punto crucial; y una vez identificado este último, el problema se resolverá fácilmente y la implementación será precisa y eficaz.

Para atacar a una serpiente, hay que atacar su punto débil; ahí es donde reside su talón de Aquiles.

La magia de dar el toque final a una pintura reside en los dos ojos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que solo se pueden añadir dos ojos. Si se añaden ojos por todo el cuerpo, no será un dragón; será un colador o un cielo estrellado.

Si no logras comprender los puntos clave y los aspectos esenciales al resolver problemas, y no sabes cómo "detectar el problema", terminarás trabajando duro pero sin lograr nada, desperdiciando tu esfuerzo y sin obtener ninguna recompensa.

El canguro escapó de su jaula, así que el cuidador la elevó un metro. Al día siguiente, el canguro volvió a escapar, así que el cuidador la elevó cinco metros. Al tercer día, el canguro escapó de nuevo, así que el cuidador no escatimó en gastos y la elevó diez metros. Al ver la jaula cada vez más alta, el canguro murmuró para sí mismo: «Si la puerta de la jaula no está cerrada, subirla más no servirá de nada».

Al realizar una tarea, el profesorado y el personal administrativo son los principales responsables de la implementación específica, mientras que el director debe comprender la situación general y captar los puntos clave.

Si uno no comprende los puntos clave y solo se concentra en levantar la jaula olvidando cerrar la puerta, no solo será ineficaz, sino que también se convertirá en el hazmerreír.

Una vez leí un artículo sobre cucharas. Describía cómo, en la cafetería de la empresa, la gente usaba cucharas para servirse la sopa de la olla. Después de servirse, se suponía que las cucharas debían colgarse cuidadosamente al borde de la olla. Sin embargo, algunas personas solían meter las cucharas directamente en la olla, haciendo que se deslizaran dentro de la sopa. Los que estaban detrás tenían que usar palillos para recuperarlas, lo cual era antihigiénico e incómodo. El personal de la cafetería solía colocar carteles como "No dejen las cucharas tiradas" cerca de las ollas, pero el efecto no era satisfactorio. Más tarde, el personal de la cafetería reemplazó todas las cucharas por otras de mango largo, más largas que la altura de la olla, y el problema de las cucharas que se deslizaban dentro de la sopa desapareció.

Aprende a gestionar el tiempo.

Al implementar políticas, los directores también deben prestar atención a la eficiencia. Muchos intentan completar más trabajo extendiendo las horas laborales, lo cual es contraproducente. Con el tiempo, esto puede fácilmente llevar a la procrastinación, una mala percepción del tiempo, afectar la salud y reducir significativamente la productividad.

La gestión del tiempo es fundamental para un trabajo eficiente y una ejecución eficaz. Los directivos altamente eficaces saben cómo invertir su tiempo; no se dedican a solucionar problemas constantemente, agotándose física y mentalmente. Poseen la capacidad de autocorregirse y el arte de la gestión del tiempo, utilizándolo con inteligencia.

Un director comentó en una ocasión con profunda comprensión: "Una ejecución eficiente no consiste en trabajar a ciegas y sin una dirección clara, sino en organizar y planificar adecuadamente las propias actividades y calcular y gestionar el tiempo con precisión".

En nuestro trabajo, vemos con frecuencia a muchos directores de escuela que están ocupados desde que se levantan hasta que se acuestan. Están agotados, pero no

saben en qué están realmente ocupados, lo cual es lamentable. Estos directores deberían reflexionar seriamente sobre sus acciones: ¿Han utilizado su tiempo de manera eficaz? ¿Les falta planificación? ¿Han hecho cosas que no deberían? ¿Su poder está demasiado centralizado? ¿Ha habido casos de objetivos poco claros y responsabilidades ambiguas?

Debemos abordar el formalismo con prudencia.

Los directores no pueden asumir todas las cargas inexplicables que les imponen las escuelas y los profesores, ni las diversas formas de interferencia e influencia en la educación.

Los directores deben atreverse a decir "no" y negarse, y ser hábiles para filtrar y simplificar las tareas antes de asignárselas a los docentes. Por supuesto, no deben llegar a extremos que atormenten a los profesores, sino más bien responder y manejar las situaciones de manera selectiva.

En cierta medida, este no es solo un método de trabajo importante para que los directores se liberen de responsabilidades y traten bien a los profesores, sino también una especie de valentía y confianza para luchar contra el formalismo.

"Para hacer un buen trabajo, primero hay que tener las herramientas adecuadas." Una misma tarea puede arrojar resultados muy diferentes según el método utilizado.

Por lo tanto, antes de implementar cualquier medida, el director debe considerar: ¿Hay más métodos? ¿Hay mejores métodos? ¿Hay métodos más adecuados?

La clave para una ejecución exitosa reside en el aprovechamiento de los recursos.

Como dice el refrán: "Una valla necesita tres postes, y un héroe necesita tres ayudantes".

Como dice el refrán: "Un viento favorable me impulsa, elevándome hacia los cielos".

Incluso el director más capaz necesita el apoyo de los demás; incluso el director más destacado necesita ayuda externa.

Quienes logran grandes cosas son expertos en aprovechar los recursos externos. ¿Quién se atreve a decir que su éxito no requirió el aprovechamiento de recursos externos? ¿Quién se atreve a decir que su éxito no implicó el aprovechamiento de recursos externos?

Liu Bang no era tan talentoso como Zhang Liang, ni tan hábil en la administración como Xiao He, ni tan bueno en el combate como Han Xin, pero sabía aprovechar sus fortalezas para construir un gran imperio. Así fue como se apropió de las habilidades de otros.

Durante la Batalla de los Acantilados Rojos, Zhuge Liang obtuvo prestados el viento del este, barcos y flechas. Precisamente gracias a su habilidad para conseguir recursos, pudo ayudar a Liu Bei a conquistar el país. Esto ilustra la importancia de obtener recursos del exterior.

Cuando el emperador Taizong de Tang (Li Shimin) lamentó la muerte de Wei Zheng, expresó con profunda emoción: «Usando el bronce como espejo, uno puede arreglarse; usando la historia como espejo, uno puede comprender el auge y la caída de las dinastías; usando a las personas como espejo, uno puede comprender sus ganancias y pérdidas. Siempre he atesorado estos tres

espejos para evitar cometer errores. Ahora que Wei Zheng ha fallecido, he perdido uno de ellos». Con estas palabras, buscaba el consejo leal de su ministro.

Saber cómo aprovechar los recursos puede ayudarnos a iniciar un negocio y desarrollar nuestra carrera; puede ayudarnos a mejorar nuestra competitividad y nuestra ejecución; puede ayudarnos a aumentar nuestra eficiencia laboral y a alcanzar la felicidad.

"Muchas manos hacen el trabajo más fácil." Un buen director no luchará solo; se adaptará a las circunstancias y aprovechará las fortalezas de los demás.

Los directores de escuela tienen muchas maneras de aprovechar los recursos, incluyendo la situación actual, los recursos disponibles, los canales disponibles y el personal disponible.

Aprovechar la situación actual —que se refiere a las tendencias, las circunstancias y la posición— es un hecho muy conocido en Taiwán. Una situación desfavorable puede llevar a una implementación pasiva. La situación favorable actual, como el énfasis que el país pone en la educación, el apoyo alentador de todos los sectores de la sociedad y los esfuerzos conjuntos de todo el sistema, son ejemplos de cómo aprovechar esta situación.

El impulso es un concepto fascinante. Un trozo de madera cuadrado colocado en terreno llano no tiene fuerza, pero si lo transformas en un tronco redondo y lo colocas en la cima de una montaña, tendrá una fuerza inmensa: ese es el poder del impulso. Por lo tanto, además de aprovechar el impulso, también debes aprender a generarlo.

El préstamo de recursos incluye el préstamo de recursos docentes: seleccionar estudiantes sobresalientes de universidades, reclutar nuevos profesores y contratar docentes excelentes de todo el país para complementar la plantilla docente; el préstamo de recursos estudiantiles para consolidar la matrícula y cultivar estudiantes sobresalientes; y también aprovechar los resultados de investigación de otros y la experiencia docente y de preparación de exámenes de otros lugares. Todos estos son recursos que se toman prestados.

Aprovechar los canales existentes implica utilizar redes establecidas y oportunidades de colaboración para acelerar el crecimiento y desarrollo personal y de la institución educativa. Sin embargo, para aprovechar estos canales y colaborar con otros, es fundamental ser hábil y competente. De lo contrario, no solo se corre el riesgo de no obtener ningún beneficio, sino también de quedar sin nada que mostrar, sufriendo pérdidas tanto en el esfuerzo como en las consecuencias.

Una gallina, deseosa de expandir su negocio, propuso a un cerdo asociarse en un proyecto de producción de salchichas a base de huevo. Convencido por la gallina, el cerdo aceptó de inmediato, firmó el contrato y lo hizo legalizar ante notario. De esta manera, la gallina podría simplemente volver a poner huevos, mientras que el cerdo pagaría las consecuencias.

Este tipo de apalancamiento claramente no es aconsejable.

El préstamo de mano de obra es uno de los métodos más importantes para optimizar los recursos.

En primer lugar, es fundamental aprovechar el poder de las autoridades superiores. Los departamentos superiores con los que interactúa un director escolar cuentan con recursos sustanciales y pueden brindar apoyo en diversos aspectos, como personal, finanzas, materiales y políticas. Si un director trabaja diligentemente sin reportar a las autoridades superiores, sin buscar su apoyo ni aprovechar sus recursos, aunque pueda resolver algunos problemas por su cuenta, sin duda será difícil para la escuela lograr un desarrollo significativo en poco tiempo. Un director debe tener el valor y la audacia de aprovechar el poder de las autoridades superiores.

En segundo lugar, aprovecha las fortalezas de tus compañeros. Aprender de ellos te permite complementar tus fortalezas y debilidades, especialmente al aprovechar las de quienes podrían convertirse en tus competidores. Esto puede aportar energía, elevar la moral y crear un ambiente positivo y emprendedor, lo que te permitirá mejorar continuamente.

En tercer lugar, hay que aprovechar las fortalezas de los subordinados. La capacidad del director para potenciar el talento y el entusiasmo del profesorado y el personal, y para desarrollar todo su potencial, es una fuente inagotable de energía para el desarrollo del centro.

¿Cómo podemos lograr este objetivo?

Por un lado, el director debe comprender las necesidades de los docentes, adherirse al enfoque centrado en las personas, demostrar una atención humanista y aplicar la "Ley del Viento del Sur" para lograr que los docentes lo sigan de todo corazón y se dediquen a él.

Por otro lado, los directores deben ser hábiles para mostrar debilidad. Mostrar debilidad no significa que el director sea incompetente; más bien, es una forma importante de aprovechar la fortaleza de los subordinados. Un niño podría mostrar debilidad a su madre, diciendo: "Mamá, ya no puedo caminar", y la madre lo cargará. Si el niño insiste: "Puedo caminar, no te preocupes por mí", ¿la madre seguirá cargándolo? Cuando una chica está con su novio, si dice: "¡Ay, Dios mío, tengo frío!", el chico se quitará el abrigo y se lo pondrá. Cuando Liu Bei visitó a Zhuge Liang tres veces, le dijo: "¡Zhuge Liang, no sé nada! ¡Que nuestra familia Liu tenga un imperio depende enteramente de ti!". Con Liu Bei mostrando debilidad, ¿cómo podría Zhuge Liang no ayudarlo lealmente?

Un director experimentado les dijo a los profesores titulares de la escuela: "De ustedes depende que esta clase obtenga buenos resultados este año y que la escuela mejore su posición en el examen de ingreso a la universidad. Yo solo puedo brindarles apoyo". Al escuchar esto, los profesores se mostraron decididos a hacer bien su trabajo, incluso a riesgo de sus vidas.

En cuarto lugar, aproveche la fortaleza de sus rivales. Muchos directores ven a sus rivales como una gran amenaza, una espina clavada, y desearían eliminarlos cuanto antes. Lo que no saben es que tener un rival no es malo para un director ni para una escuela; de hecho, creo que es una bendición, una gran ventaja.

Es gracias a la competencia que sentimos una sensación de crisis y competitividad, lo que nos motiva a buscar la

excelencia, innovar y seguir adelante. Incluso pueden supervisarnos, haciéndonos sentir que caminamos sobre hielo fino y que no podemos permitirnos ser descuidados.

Para aprovechar las fortalezas de la competencia, un director debe primero identificarlas y comprenderlas. En segundo lugar, debe aprender de sus fortalezas y extraer lecciones de sus errores. En tercer lugar, debe valorar y tratar bien a sus competidores; en cierto modo, esto también contribuye a su propio crecimiento y desarrollo. Por supuesto, el máximo aprovechamiento de las fortalezas de la competencia consiste en convertirlos en aliados y a los enemigos en amigos, apoyándose mutuamente en el camino del desarrollo, avanzando juntos y mejorando en conjunto.

En quinto lugar, aproveche el poder del equipo. Como director, si logra obtener el apoyo de sus superiores, la fortaleza de sus colegas e incluso de sus competidores, así como el respaldo de muchos profesores y personal administrativo, y consigue alcanzar con éxito los objetivos del equipo, entonces aprovechar la fortaleza del equipo es un resultado natural y previsible.

«Dadme una palanca lo suficientemente larga y un punto de apoyo donde colocarla, y moveré el mundo». ¿Podría el director usar su ingenio para encontrar ese punto de apoyo?

¿Tiene el director la sabiduría para "apoyarse en los hombros de gigantes"?

«Si eres una hormiguita, cualquiera puede pisarte y matarte. La mejor manera es subirse al lomo de un elefante y ver quién se atreve a pisarte». ¿Tendrá el director ese valor?

Por lo tanto, pedir prestado requiere inteligencia, sabiduría y valentía. Mientras nos atrevamos a pedir prestado, seamos capaces de hacerlo, sepamos hacerlo bien y tengamos la habilidad para ello, sin duda podremos crear un mundo nuevo.

Implementación del sistema, la clave de la implementación

No se puede controlar a las personas con personas; una gestión eficaz requiere un sistema.

Existe un dicho que reza: "Primero los sistemas, después la autodisciplina".

Siempre he creído que es más significativo y valioso que un director se exprese a través del sistema y gobierne la escuela a través del sistema, en lugar de tratarse a sí mismo como un reloj, y es más poderoso y eficiente que depender de la gestión personal y de dar órdenes.

A medida que la escuela ha evolucionado hasta su estado actual, el concepto de gestión institucional debe estar profundamente arraigado en la mente de nuestros directores. Todos conocen la importancia de la gestión institucional, y muchas escuelas han formulado sistemas relativamente completos. Algunas escuelas cuentan con todo tipo de sistemas, convirtiéndose prácticamente en una enciclopedia de sistemas.

Sin embargo, en algunas escuelas, las normas solo se mencionan, se escriben en papeles y se cuelgan en la pared, pero no se aplican realmente. Las normas se convierten en adornos y pierden todo su significado.

La falta de aplicación efectiva de las normativas es el mayor problema de la gestión actual y una de las principales razones por las que los directivos pierden su autoridad.

La razón por la que un sistema no puede implementarse eficazmente es doble: primero, el sistema en sí es defectuoso. O bien es poco práctico, se aplica de forma rígida, es difícil de operar y carece de viabilidad; o bien su contenido entra en conflicto con las leyes y regulaciones, presentando contradicciones internas que imposibilitan su puesta en práctica.

Por otro lado, el propio director puede tener problemas. Puede que no dé ejemplo ni tome la iniciativa para cumplir las normas; o puede que desconozca la importancia de las normas y reglamentos, tratándolos como una mera formalidad para superar las inspecciones y evaluaciones, considerándolos opcionales, y confiando aún en su experiencia y criterio personal para gestionar el centro.

Contar con un buen sistema es solo la base de la gestión. Por muy bueno que sea, si se implementa mal o se desvía de su propósito original, perderá su sentido.

Los gerentes experimentados comprenden que administrar mediante reglas es como apretar un tornillo. Si bien requiere un esfuerzo considerable, si se persevera y se siguen las reglas estrictamente desde el principio, sin concesiones ni ambigüedades, el equipo desarrollará un mecanismo que funcionará automáticamente según el sistema. Si no se ajusta lo suficiente al principio, se irá aflojando gradualmente y, finalmente, el muro de reglas se derrumbará. Cuando existen reglas pero no se hacen cumplir, el equipo pierde sus límites y el ambiente se deteriora.

Por lo tanto, no basta con tener un sistema establecido; también debemos esforzarnos al máximo para implementarlo. Para garantizar la implementación efectiva del sistema, el director debe comprender las siguientes estrategias.

Decisivo, pero no absoluto.

Existe un dicho que reza: "Las reglas son implacables, la administración despiadada, pero la ejecución razonable". En otras palabras, al implementar reglas, uno debe ser resuelto, imparcial e íntegro; las reglas deben ser inquebrantables, disciplinadas, legales y reglamentarias; y la administración del principal debe ser inquebrantable, al igual que la ejecución de las reglas por parte del principal.

En algunas escuelas, el máximo responsable puede dar por sentado que no hará cumplir las normas, y los funcionarios de nivel intermedio que las infringen son excusados alegando "circunstancias atenuantes". Algunos profesores y empleados también reciben un trato indulgente debido a relaciones personales u otros motivos, con la

promesa de que "esto no volverá a ocurrir". Las lagunas legales se están ampliando, lo que provoca un colapso generalizado en la aplicación de las normas. ¿Hay alguna esperanza de solución?

Hacer cumplir las normas requiere decisión, pero no crueldad. Debe ser humano, implicar una comunicación oportuna y llevarse a cabo de manera razonable, compasiva, legal y mesurada. Especialmente después de implementar las normas, pueden surgir emociones negativas y resistencia. En tales situaciones, no podemos ignorarlas ni permanecer indiferentes. Debemos ser observadores, perspicaces y proactivos en el diálogo y la comunicación para obtener la comprensión y el apoyo de todos.

Amplio pero no suelto.

La gestión escolar no puede existir sin normas y reglamentos, pero si los profesores y el personal se ven constantemente limitados por estas normas y reglamentos en todos los aspectos de su trabajo y su vida, sin dejarles libertad mental ni física ni un descanso adecuado, se generará en ellos una sensación de opresión y se les provocará una mentalidad rebelde.

He descubierto que algunas escuelas han implementado sistemas estrictos de control de asistencia para el profesorado y el personal administrativo, incluyendo reconocimiento de huellas dactilares, reconocimiento facial, rastreo de ubicación de teléfonos móviles e incluso videovigilancia, lo que ha generado una fuerte oposición por parte del profesorado y el personal. Una gestión eficaz debe centrarse en la aplicación práctica; los sistemas que solo se ocupan de las formalidades, buscan un control rígido de las personas y carecen de consideraciones humanísticas son ineficaces y difíciles de implementar.

Bai Yansong dijo en una ocasión que cualquier organización que empiece a hacer hincapié en la asistencia, el fichaje y otras disciplinas está, sin duda, empezando a declinar.

Así como las personas necesitan un equilibrio entre "calor" y "frialdad" para prosperar en armonía y mantener una buena salud, la gestión también necesita un equilibrio entre "calor" y "frialdad" para ser vibrante y dinámica.

Por lo tanto, tanto al formular como al implementar un sistema, este no debe ser ni demasiado estricto ni demasiado permisivo. Es necesario encontrar un equilibrio y esforzarse por lograr un efecto de indulgencia, pero no de laxitud; de rigor, pero no de negligencia; y de rigor, pero no de severidad.

Bien, pero no fragmentado.

Los detalles determinan el éxito o el fracaso. Si se pasan por alto problemas menores en nuestro trabajo, estos pueden convertirse en problemas mayores y, lo que es más importante, pueden socavar la autoridad del sistema.

Sin embargo, si todo debe hacerse según las reglas, todo debe cumplirse según las normas y todo debe tener un resultado, se volverá fragmentado y caótico. El director estará muy cansado y desagradecido, y el profesorado y el personal no lo comprenderán ni lo aceptarán. En definitiva, esto afectará la armonía de las relaciones y el progreso del trabajo.

Esto exige que la formulación de sistemas no sea trivial, indiscriminada ni aislada, lo que daría lugar a una plétora de sistemas. Un número excesivo de sistemas suele ser contraproducente.

También hay una cuestión de método y arte al implementar las reglas. "El agua demasiado clara no tiene peces, y quien es demasiado exigente no tiene seguidores". Esto significa que si el agua es demasiado clara, los peces no pueden sobrevivir. De igual manera, si eres demasiado exigente con los demás, no tendrás amigos. Así como debemos ser tolerantes con las personas, también debemos serlo al implementar las reglas.

Recompensa a quienes sobresalen, perdona a quienes se equivocan; no exijas la perfección a una persona.

Debemos ser tolerantes con las pequeñas faltas y errores del profesorado y el personal administrativo, y a veces es bueno ser un poco indulgentes. No debemos recurrir a la rigidez de las normas a la ligera. Si el profesorado y el personal administrativo pierden su dignidad, el director tampoco lo tendrá fácil.

"Cambio" sin "estancamiento"

Incluso el sistema más perfecto inevitablemente tendrá lagunas durante su implementación y se desvinculará de la realidad objetiva. Además, quienes están sujetos a este sistema —nuestro profesorado y personal administrativo— son personas con conocimientos e inteligencia. Utilizarán su intelecto, buscando por todos los medios posibles fallos en el sistema e incluso encontrando muchas razones para aprovechar las lagunas. Todo esto se encuentra dentro de límites razonables, y no se puede hacer nada al respecto; es lo que se conoce como «donde hay una política, hay una contramedida».

Ante tal situación, el director debe estar "un paso por delante del diablo", garantizando canales fluidos para la retroalimentación y revisando los sistemas defectuosos para adaptarlos a las nuevas circunstancias.

No se puede entrar dos veces en el mismo río. Aunque el tiempo, las condiciones, el entorno y el personal permanezcan constantes, y como dice el refrán, «querer es poder», los sistemas no pueden ser estáticos. Incluso los mejores sistemas requieren mejora continua, perfeccionamiento e innovación; la innovación institucional es un proceso interminable.

Un sistema que se transmite de forma rígida y sin innovación, sin adaptarse al cambio, carece de vida y no puede implementarse eficazmente.

Temer, pero no desobedecer.

En la gestión, los sistemas que establecemos deben infundir temor y admiración, inspirando respeto y reverencia. En otras palabras, lo ideal sería que el sistema fuera tan temible que nadie se atreviera a desobedecerlo.

Los seres humanos tienen una tendencia natural a buscar ventajas y evitar daños. Cuando su comportamiento infringe las normas, el coste es mínimo y no pueden asumirlo. Por lo tanto, no temen las normas, estas no ejercen ninguna presión sobre ellos y, en consecuencia, no se esfuerzan por cumplirlas.

Si las normas que establecemos no solo no lo castigan, sino que además le brindan beneficios y ventajas, las infringirá imprudentemente.

"Correcto" y no "malo"

La clave para la implementación efectiva de un sistema no reside en el profesorado y el personal, sino en la capacidad del director para liderar su implementación. «La justicia genera claridad, la integridad genera autoridad», «Disciplina a los demás disciplinándote primero a ti mismo» y «Si uno es íntegro, las órdenes se seguirán sin necesidad de darlas; si uno no es íntegro, las órdenes no se obedecerán». La mejor educación se da con el ejemplo, y la mejor gestión se basa en liderar con el ejemplo. No se puede dar lo que no se tiene, ni imponer a los demás lo que uno mismo no puede hacer.

Los pueblos miran a otros pueblos, las familias miran a otras familias y las masas miran a sus líderes. Como líder a los ojos de los maestros y el personal, el director debe tomar la iniciativa, dar el ejemplo y ser el primero en implementar el sistema para convertirse en su modelo a seguir y referente en la implementación del mismo.

Solo así se convencerá al profesorado y al personal administrativo de que deben seguir las normas sin vacilación ni ambigüedad. Por otro lado, como director, se tendrá la confianza necesaria para hacerlas cumplir con firmeza, mantener una postura erguida y hablar con contundencia, sin perder el valor ni la seguridad antes incluso de implementarlas por temor a las críticas.

Los dichos «Un cuerpo recto proyecta una sombra recta» y «Para forjar hierro, uno debe ser fuerte» ilustran este principio. De manera similar, el dicho «Si tienes el trasero en la arena, ¿cómo puedes mostrarle a los demás tus hemorroides?» transmite la misma idea.

Justo e imparcial.

La equidad es el mayor logro. La equidad de un director va más allá de la contratación y la gestión; se extiende a la imparcialidad en la aplicación de las normas y reglamentos. La razón principal por la que muchas normas escolares no se cumplen es la injusticia en su aplicación por parte del director.

Los mismos problemas de llegar tarde o irse temprano, dar clases extra y tener una ética profesional deficiente: para algunos maestros, aquellos con una relación cercana

con el director están a salvo. Sin embargo, otros maestros, que pueden ser diligentes y trabajadores, carecen del tiempo para interactuar con el director. Algunos directores pueden ver a estos maestros como casos atípicos y frecuentemente utilizan las normas para "discutir" sobre ellos.

De hecho, como profesor, puede aceptar que las condiciones de la escuela sean precarias, que el salario sea bajo e incluso que se respeten las normas y no se actúe de forma precipitada. Sin embargo, lo que más le cuesta tolerar es el trato injusto del director, especialmente la injusticia en la aplicación del sistema.

Transformación, no fortalecimiento.

Así como hacer algo sin hacerlo representa el nivel más alto de implementación de un sistema, se trata de implementar sin imponerlo, en lugar de imponerlo por la fuerza. Esto requiere que todo el personal interiorice las normas y reglamentos de la escuela, poniéndolos en práctica, para que los implementen y cumplan conscientemente.

Para lograrlo, el director debe empoderar al profesorado y al personal, permitiéndoles aprender a autogestionarse y a ser más conscientes, autodisciplinados y autocontrolados en el proceso de demostrar y ser dignos de confianza.

Por otro lado, es necesario potenciar el sentido de pertenencia entre el profesorado y el personal, situarlos en el centro de la escuela, permitirles adquirir un sentido de dignidad en sus profesiones cotidianas, un sentido de realización en su vida activa, un sentido de valor en el desarrollo común de sus carreras, un sentido de misión en la realización de la visión común de la escuela y un sentido de felicidad en un equipo cálido y solidario, para que se conviertan espontáneamente en firmes defensores de la escuela y del director.

Al mismo tiempo, debemos prestar atención al fortalecimiento del desarrollo cultural y a la creación de una atmósfera cultural, porque la cultura es el nivel más alto de gestión, es "autoconciencia sin restricciones", es "la

observancia interna de las reglas y el orden, y la resistencia a violar dichas reglas y orden".

Cuando un campus posee una cultura rica, el profesorado y el personal, inmersos en ella, se ven sutilmente influenciados y moldeados por dicha cultura. Su comportamiento cambia, su carácter mejora y comienzan a considerar el cumplimiento y la adhesión a las normas como su código de conducta.

Por supuesto, esto exige mayores cualidades personales del director, así como conocimientos interculturales y capacidad para comprender y expresar la cultura.

Mejorar la ejecución a través de los detalles.

En lo que respecta a los detalles, muchos directores creen que son asuntos que deben abordar el profesorado y el personal administrativo. Como responsables de un centro educativo, deberían centrarse en el panorama general y ejercer un control integral. Consideran que esos detalles triviales son insignificantes e innecesarios. En consecuencia, carecen de la capacidad para implementarlos, optando por ignorarlos y mostrarse indiferentes, o bien por actuar de forma superficial y conformarse con salir del paso.

Todos conocemos las desigualdades relativas a los detalles: 100 - 1 = 99, 100 - 1 = 0. Estas desigualdades nos advierten que un error del 1% puede llevar a un fracaso del 100%, y cualquier pequeño desliz puede provocar que todos los esfuerzos anteriores se desperdicien y que todo el trabajo realizado sea en vano.

El "principio de la rana" es algo con lo que todos estamos familiarizados: si arrojas una rana a agua hirviendo, saltará inmediatamente; pero si pones una rana en agua fría y la calientas, la rana perderá inconscientemente su capacidad de saltar hasta que muera.

Nos indica que cuando la gestión de una escuela funciona con normalidad y el trabajo transcurre con tranquilidad, es fácil pasar por alto pequeños problemas internos; y estos pequeños problemas, al acumularse, se convierten en enfermedades crónicas, lo que provoca que la escuela pierda gradualmente la oportunidad de curarse y muera sin darse cuenta, como una rana.

No se puede ignorar el poder del "efecto mariposa"; el aleteo de una mariposa en la selva amazónica brasileña puede provocar un huracán en Texas, Estados Unidos.

La clave está en los detalles. A menudo, los desastres y los accidentes se originan en detalles que pasamos por alto.

El éxito o el fracaso depende de la atención que nuestro director preste a estos detalles.

Tomemos como ejemplo los incidentes de seguridad que ocurren dentro o fuera del campus. Sin importar el tipo de incidente, su magnitud o la cantidad de factores accidentales incontrolables, una cosa es segura: detrás de cada incidente siempre hay negligencia laboral, pérdida de control en la gestión y falta de atención al detalle en la ejecución.

Semejante desastre fue causado por la negligencia de un electricista con una bombilla, que provocó un incendio; por la negligencia de unos trabajadores con algunas puertas de seguridad, que bloquearon las vías de escape de las personas; y por la negligencia de los bomberos con sus herramientas, que retrasó el valioso tiempo de rescate.

Precisamente por descuidar los detalles, los pequeños problemas se convirtieron en grandes problemas, lo que finalmente derivó en un incidente grave.

Nuestros directivos deberían aprender una lección importante de esto y prestar atención a los detalles en la ejecución de su trabajo.

Sé detallista

Lao Tzu dijo: "Las grandes cosas del mundo deben hacerse prestando atención a los detalles; las cosas difíciles deben hacerse comenzando por lo fácil". Los directores deben comprender el significado de "ningún detalle es insignificante", "los detalles están relacionados con el destino", "los detalles determinan el éxito o el fracaso" y "el espíritu se revela en los detalles"; deben comprender el significado de "para que la manecilla de las horas se mueva con precisión, la de los segundos debe controlarse bien"; deben saber que ignorar los detalles no llevará a la ejecución del trabajo, e incluso puede hacer que el trabajo sea irreconocible; deben grabar en sus mentes la idea de que "la ejecución eficaz requiere atención al detalle".

La atención al detalle de un director no significa que deba hacerlo todo él mismo, sino que debe ser meticuloso y exhaustivo en su trabajo. Un pequeño descuido puede llevar a un fracaso total. Requiere una ética de trabajo rigurosa y un espíritu meticuloso, demostrando responsabilidad y

entusiasmo absoluto por cada tarea, buscando siempre la perfección. Hacer bien todo lo sencillo no es sencillo; hacer bien todo lo ordinario es extraordinario.

Presta atención a la ejecución de los detalles.

Un experto en gestión afirmó en una ocasión que China cuenta con numerosos estrategas con grandes visiones, pero carece de ejecutores meticulosos. Estos ejecutores meticulosos son aquellos que prestan atención a los detalles. El desarrollo y la eficacia de la gestión de una escuela dependen de su eslabón más débil, la teoría del "tabla corta" en el barril, y los detalles constituyen esa "tabla corta". Solo esforzándonos por superar esta debilidad y perfeccionando meticulosamente los detalles, una escuela podrá desarrollarse de forma saludable y garantizar que nuestra causa se mantenga invencible en una competencia feroz.

John McDonald dijo en una ocasión: "La ventaja competitiva es, en última instancia, una ventaja de gestión, y una ventaja de gestión se manifiesta en los detalles".

Por lo tanto, la ejecución de un director debe ser capaz de captar el "panorama general" sin descuidar los "pequeños detalles"; debe ser capaz de pensar en grande comenzando por lo pequeño; debe ser capaz de tener una "visión de pájaro" y también una "visión superior"; debe ser capaz de liderar a nivel macro y también comprender el nivel micro; debe ser capaz de afrontar los "diez mil" y también ser capaz de afrontar los "uno entre diez mil".

Para garantizar que la meticulosidad facilite la ejecución de los detalles.

La ejecución de un proyecto a menudo depende de los detalles, lo cual se manifiesta en la meticulosa atención que presta a ellos. Si los detalles son el foco de la ejecución, la meticulosidad garantiza que se lleven a cabo con eficacia. Cuanto más meticuloso sea nuestro trabajo, menor será la probabilidad de errores y más eficaz será la ejecución.

Para evitar que el diablo se aproveche de los detalles, debemos confiar en la meticulosidad, el rigor y la responsabilidad del director. Para lograrlo, el director debe reflexionar más, actuar con mayor ahínco y trabajar con más ahínco que los demás en la planificación y ejecución del

trabajo, y debe reforzar la supervisión, la orientación y la implementación de los detalles.

Las cualidades extraordinarias se revelan en los detalles, y el verdadero carácter se manifiesta en la meticulosidad. Hasta cierto punto, la gestión eficaz de un director exitoso se evidencia en los detalles y se logra mediante la meticulosidad. Sin el espíritu de abordar cada detalle con un estilo de trabajo meticuloso y exhaustivo, jamás se podrá alcanzar el nivel de "manejar tareas difíciles con facilidad".

Cuanto más claro sea el objetivo, más eficaz será su ejecución.

En una clase de administración, un gurú de la gestión narró una historia de forma muy vívida a todos los asistentes.

Tres perros de caza persiguieron a una marmota. Presa del pánico, la marmota se escabulló en el hueco de un árbol con una sola salida. Un instante después, un conejo salió del agujero. El conejo corrió rápidamente durante un rato, trepó a un árbol grande y, presa del pánico, cayó, dejando inconscientes a los tres perros de caza que lo observaban. Finalmente, el conejo escapó.

Tras contar la historia, el gurú de la administración preguntó al público: "¿Hay algo malo en esta historia?". Algunos preguntaron: "¿Cómo pudo un conejo trepar a un árbol?". Otros cuestionaron: "¿Cómo pudo un conejo noquear a tres perros de caza al mismo tiempo?". Solo cuando nadie más pudo encontrar ningún fallo, el gurú de la administración dijo: "¿Han pensado adónde fue la marmota?".

Casualmente, en otra clase de administración, un antiguo profesor realizó una prueba similar.

El viejo profesor preguntó: «Si subieran a la montaña a cortar leña y se encontraran frente a dos árboles, uno grueso y otro delgado, ¿cuál cortarían?». Antes de que terminara de hablar, alguien respondió con entusiasmo: «¡Por supuesto, cortaríamos el grueso!». El viejo profesor continuó: «Supongamos que el grueso es un álamo y el delgado un pino rojo, ¿cuál cortarían entonces?». Todos consideraron valioso el pino rojo, así que dijeron: «¡Por supuesto, cortaríamos el pino rojo!». El viejo profesor siguió preguntando: «Si el álamo fuera recto y el pino rojo torcido, ¿cuál cortarían?». Tras un momento de reflexión, los estudiantes respondieron con incertidumbre: «En ese caso,

seguiríamos cortando el álamo. ¿De qué sirve un pino rojo torcido?».

A medida que el profesor seguía añadiendo condiciones, un estudiante no pudo contenerse más: "Estimado profesor, ¿qué es exactamente lo que intenta decirnos?".

El viejo profesor dijo con calma: «¿Por qué no se preguntan por qué están talando árboles? Aunque mis condiciones cambian constantemente, sus acciones dependen de sus objetivos. Si quieren leña, talen álamos; si quieren hacer artesanías, talen pinos rojos. ¡Desde luego, no subirían a la montaña con hachas para talar árboles sin ningún propósito!».

Una vez que una persona tiene un objetivo claro, no se confundirá al hacer las cosas y no se dejará engañar por las condiciones externas ni por diversas interferencias invisibles.

Un director excelente solo puede hacer bien las cosas si tiene un objetivo claro en mente y centra su atención en él. No se dejará cegar por obstáculos inesperados que podrían desbaratar sus planes y hacer que se desvíe de sus objetivos.

Siempre hay directores a nuestro alrededor que carecen de objetivos claros y una dirección definida en su trabajo. No saben hacia dónde se dirigen, cómo orientar el desarrollo de la escuela ni cómo esforzarse por mejorar. Hacen lo que otros dicen y siguen lo que otros hacen. Siguen al pie de la letra las órdenes de sus superiores, desorientándose en cuanto cambian sus expresiones. Vacilan, probando un método hoy y otro mañana, convirtiendo el trabajo de la escuela en un vaivén constante, fluctuando de forma descontrolada e incierta.

Para un barco sin rumbo, cualquier viento es viento en contra; para un director sin objetivo, cualquier esfuerzo por llevar a cabo el plan es en vano.

Contar con objetivos claros es fundamental para cualquier iniciativa. Cuando los directores tienen objetivos claros y específicos, se puede forjar una visión compartida, lo que proporciona al profesorado y al personal una dirección clara para sus esfuerzos y genera una motivación significativa. Incluso cuando surgen situaciones inesperadas

o factores incontrolables durante el proceso de consecución de estos objetivos, siempre que existan objetivos claros y específicos, la escuela puede ajustar su ritmo y tomar las medidas adecuadas para garantizar que su labor continúe desarrollándose en la dirección prevista.

Para un director, tener objetivos claros y específicos de gestión escolar no es suficiente; también debe hacer lo siguiente: Primero, no solo debe establecer objetivos, sino también definir claramente las razones para alcanzarlos. Estas razones son fundamentales; son la fuerza motriz que motiva al profesorado y al personal a esforzarse por lograr dichos objetivos. Segundo, el director debe desglosar los objetivos como un carnicero experto disecciona un buey. Este proceso de descomposición de objetivos es, en esencia, un proceso de comunicación exhaustiva con el profesorado y el personal, un proceso para alcanzar un consenso y formar una visión compartida.

Para alcanzar objetivos a largo plazo, los directores pueden dividirlos en varias etapas. Primero, deben definir un objetivo común que sea fácilmente aceptado por todos como el objetivo de la primera etapa. Una vez logrado, pueden considerar la siguiente etapa. Esto mejora la eficiencia de la ejecución. Por ejemplo, si la escuela aspira a convertirse en una escuela influyente y distintiva, el objetivo es bastante ambicioso y requiere un proceso. El director puede dividirlo en varias etapas, como la construcción del edificio escolar, el enriquecimiento cultural, el desarrollo de contenidos y la mejora de la calidad, y lograrlo paso a paso.

En la novela "Romance de los Tres Reinos", Sun Quan se alió con Liu Bei. Sun Quan preguntó: "Tío Liu, si derrotamos a Cao Cao, ¿crees que el mundo pertenecerá a Sun o a Liu?". Liu Bei respondió: "Primero, derrotemos juntos a Cao Cao. En cuanto al futuro del mundo, podemos discutirlo más adelante". Piénsalo: si Liu Bei hubiera dicho: "¡Por supuesto que el mundo pertenece a Liu!", y Sun Quan hubiera replicado: "Mi fuerza es mayor que la tuya, así que, por supuesto, pertenece a Sun!", ¿habrían derrotado a Cao Cao? Si no se hubiera logrado el primer objetivo, ¿qué sentido tendrían los acontecimientos posteriores?

En segundo lugar, el director debe aprovechar al máximo el efecto motivador de los objetivos. Hay una fábula

sobre un pequeño mono que quería ir al pueblo, pero nadie quería tirar de su carro, así que se le ocurrió una idea.

Ató tres lazos al carro, uno largo, uno corto y otro que no era ni largo ni corto. Llamó al ratoncito, le dijo que cerrara los ojos y tiró del lazo largo; luego llamó al perrito, le dijo que cerrara los ojos y tiró del lazo corto; luego llamó al gatito, le ató un hueso al lomo y le dijo que cerrara los ojos y tirara del lazo que no era ni largo ni corto.

El monito subió al carruaje y les dijo a todos que abrieran los ojos. El ratoncito vio un gato detrás y corrió hacia él tan rápido como pudo; el gatito vio un ratón delante y lo persiguió con todas sus fuerzas; el cachorro vio un hueso atado al lomo del gato y lo persiguió con avidez. El monito estaba feliz en el carruaje, y pronto entraron en la ciudad.

Mira, el monito estableció metas claras basadas en las diferentes necesidades de cada uno. Motivados por estas metas, el ratoncito, el gato y el perro tenían algo por lo que esforzarse y se sentían motivados a trabajar duro para empujar el carro hacia sus objetivos.

Las metas ayudan a las personas a clarificar su misión y a generar motivación; les permiten enfocar su energía y aprovechar al máximo el presente; inspiran la superación personal y el progreso continuo; aumentan la confianza y fomentan el espíritu de lucha; encienden la pasión y liberan el potencial. Además, las metas ayudan a priorizar tareas y a comprender los puntos clave.

Liu Chuanzhi afirmó: «Los objetivos son el mayor incentivo. Ofrecer a los empleados un objetivo ambicioso por el que esforzarse es más práctico que cualquier incentivo material y más duradero que cualquier incentivo espiritual». Por lo tanto, los directores de escuela deberían aprovechar estos efectos incentivadores de los objetivos y darles la importancia que merecen, fortaleciendo así su gestión.

En lo que respecta a la gestión por objetivos, Peter Drucker dijo en una ocasión: "No es que tener un trabajo lleve a tener objetivos, sino que tener objetivos ayuda a definir el trabajo de cada persona".

Para potenciar el efecto motivador de los objetivos, estos deben establecerse de manera oportuna, razonable y factible, y estar estrechamente vinculados a los intereses vitales del profesorado y el personal administrativo. Esto resonará profundamente en ellos, motivándolos a esforzarse por lograr lo que usted desea, y haciendo que su gestión y ejecución sean más efectivas.

El proceso de ejecución debe estar bien gestionado.

En películas y series de televisión, solemos ver una escena donde un comandante militar, con semblante severo, da una orden final a su compañía: "Deben tomar la colina antes de las 2 de la tarde. Solo quiero la colina. Si no cumplen la misión, tráiganme sus cabezas".

Como resultado, a menudo se ven directores que, al asignar una tarea, se quedan mirando con los ojos muy abiertos, tamborilean con los dedos sobre la mesa, levantan la cabeza con arrogancia y dicen: "No me importa el proceso, solo me importa el resultado".

Sin embargo, existe una diferencia entre dirigir un ejército y dirigir una escuela.

Las fuerzas armadas operan principalmente a través de una jerarquía estricta, una autoridad especial y un mando férreo, mientras que la gestión de las escuelas es más compleja.

Por ejemplo, para mejorar la calidad de la enseñanza, lograr buenos resultados académicos para los estudiantes y aumentar la tasa de aprobación del examen de ingreso a la universidad, es fundamental fortalecer la gestión rutinaria de la enseñanza. Esto implica gestionar todo el proceso de enseñanza, incluyendo la preparación de las clases, las conferencias, las tareas, las tutorías y la evaluación. Como director, además de establecer una organización de gestión rutinaria, implementar sistemas de gestión rutinaria y hacerla cumplir rigurosamente, es aún más importante involucrarse directamente en la enseñanza, participar plenamente en las prácticas de reforma educativa, involucrarse activamente en la investigación pedagógica y liderar la implementación de la gestión rutinaria para movilizar plenamente el entusiasmo y la iniciativa de todos los docentes y maximizar su papel.

Si un director solo prioriza los resultados y descuida el proceso de enseñanza, los docentes se volverán rígidos e inflexibles, ignorando los principios educativos y los métodos pedagógicos. Recurrirán al aprendizaje memorístico, a la preparación interminable para exámenes y a un enfoque basado en la acumulación de preguntas, priorizando las calificaciones por encima de todo. La educación degenerará en un sistema centrado únicamente en la enseñanza, descuidando el desarrollo del carácter y enfocándose solo en las puntuaciones. Sin una educación moral y un desarrollo integral, la educación se alejará de la experimentación y de su verdadera esencia, permitiendo que la educación orientada a los exámenes se generalice aún más.

Dejando de lado la cuestión de si se puede lograr un buen resultado ignorando la gestión del proceso, incluso si se alcanza el objetivo deseado, ¿qué relevancia práctica tiene tal resultado? Es como ganar una competición deportiva no por la fuerza, sino por el oportunismo; o que alguien se enriquezca no por el trabajo duro, sino por medios ilegales; o que el PIB de una región no refleje un desarrollo sostenible y científico, sino que se logre a costa de la destrucción ambiental y sacrificando el desarrollo sostenible. Esto no solo resultará inaceptable, sino que la gente lo rechazará rotundamente.

En Londres, Inglaterra, un agente de policía multó a una mujer que conducía un coche por hacer un giro ilegal.

La mujer protestó, argumentando que no había ninguna señal de "prohibido girar" en ese lugar. Solo entonces el policía señaló una señal muy discreta en la esquina, una que los conductores normalmente pasarían por alto.

La mujer estaba furiosa y decidió presentar una demanda ante los tribunales.

El día de la audiencia, llegó temprano al juzgado, ansiosa por exponer sus quejas. Sin embargo, tan pronto como comenzó la audiencia, el juez la interrumpió bruscamente, sin querer escucharla más, y falló apresuradamente a su favor.

Al ver esto, todos pensaron que la mujer había ganado el caso y se mostraron satisfechos. Sin embargo, ella se

sintió aún más insatisfecha porque, si bien el resultado fue satisfactorio, no se le permitió explicar los detalles del asunto. Le preocupaba más el proceso que condujo a la decisión, pero el juez lo ignoró.

En comparación con aquellos que solo se centran en los resultados y no les importa el proceso, esto debería resultar muy esclarecedor.

«Sin esfuerzo no hay recompensa» y «Cosechas lo que siembras». Es fácil para un director fijar una meta inspiradora, y también es posible estar decidido a lograr el resultado deseado. Sin embargo, lo que realmente determina el resultado no es la meta ni la determinación, sino el proceso de ejecución. Sin el proceso, no hay un resultado ideal; el resultado viene determinado por el proceso.

En la gestión, si un director se centra exclusivamente en los resultados y descuida el proceso, es como poner la carreta delante de los bueyes, y a veces incluso la carreta puede perderse. Si solo les importan los resultados e ignoran el proceso, a menudo, cuando descubren problemas con los resultados, ya es demasiado tarde para tomar medidas correctivas. Si solo dan importancia a los resultados y descuidan el proceso, obligando al profesorado y al personal a hacer cosas que perjudican a otros para beneficio propio, matar a la gallina de los huevos de oro, vaciar el estanque para pescar todos los peces o forzar el crecimiento, entonces tendrán que afrontar solos las amargas consecuencias de sus propios actos.

Por lo tanto, al implementar políticas, los directivos deben fortalecer su conocimiento de los procesos, hacer hincapié en la gestión de procesos y buscar la calidad y la eficiencia a través de ellos. Deben recordar siempre que una gestión centrada únicamente en los resultados está destinada al fracaso.

La ejecución sin resultados es inútil.

La ejecución implica comprender el proceso, pero también requiere atención a los resultados. Por mucho que te esfuerces en el proceso o por muy bien que lo ejecutes, si te conformas con "hacer" algo sin "hacerlo bien", si te limitas a "hacer cosas" sin esforzarte por "conseguir resultados", si solo muestras el proceso sin obtener un resultado, entonces todo ese esfuerzo, esa dedicación y esa ejecución habrán sido en vano.

Los resultados son la prueba definitiva, el criterio crucial para juzgar la calidad del trabajo, el requisito previo para mejorar las habilidades personales, la fuerza motriz para completar las tareas y el objetivo y la dirección de los esfuerzos del equipo.

La esencia de la ejecución reside en comprender el resultado y lograr el efecto esperado; el proceso en sí también apunta a la obtención de dicho resultado. Si no se obtiene el resultado esperado, todos los esfuerzos resultan inútiles.

¿Completar una tarea equivale al resultado? La respuesta es no; completar una tarea no equivale al resultado. Una misma tarea puede completarse de diversas maneras: algunas se realizan de forma superficial y descuidada; otras se completan mecánicamente siguiendo procedimientos; otras se completan con gran esmero y esfuerzo; y otras se completan excepcionalmente bien gracias a la creatividad.

La historia del escritor taiwanés Liu Yong educando a su hija es muy inspiradora.

Un día, Liu Yong y su hija regaban las flores juntos. La niña terminó rápidamente y estaba a punto de ir a jugar cuando Liu Yong la detuvo y le recordó: «Mira las flores que papá regó y las que tú regaste. ¿Cuál es la diferencia?». La niña las miró y pensó que no había diferencia. Entonces, Liu

Yong arrancó de raíz tanto las flores que su hija había regado como las que él había regado. La niña se sonrojó profundamente. Se dio cuenta de que el agua que su padre había usado había empapado las raíces, mientras que el agua que ella había usado solo había humedecido la superficie de la tierra. Entonces Liu Yong le enseñó a su hija: «Cuando hagas algo, debes ser minuciosa; debes llegar a la raíz para obtener buenos resultados».

Liu Yong y su hija terminaron la tarea de regar las flores, pero los resultados fueron bastante diferentes.

El director refuerza la gestión de procesos y supervisa de cerca la gestión docente rutinaria para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y la calidad de la enseñanza. Sin embargo, si parece que el director se centra en el proceso y la gestión, pero el rendimiento académico y la calidad de la enseñanza no mejoran y no se observan resultados en la calidad de la educación de los estudiantes, entonces dicha gestión de procesos es cuestionable. O bien la gestión de procesos es solo una formalidad y un ejercicio superficial, o bien el proceso no contribuye a los resultados y presenta graves deficiencias.

La siguiente historia ilustra este punto aún mejor:

> Un viajero vio a dos personas; una cavaba un hoyo y la otra lo llenaba de tierra. Intrigado, se acercó y les preguntó qué hacían. El hombre que cavaba respondió: «Estamos plantando árboles». Al ver la expresión de desconcierto del viajero, añadió: «En nuestra empresa tenemos una regla: yo gano 30 rublos por cavar un hoyo y él 20 por llenarlo. También teníamos un amigo que se encargaba de plantar los árboles y ganaba 10 rublos por cada uno, pero hoy está enfermo y no puede venir, así que solo estamos nosotros dos cavando y llenando los hoyos».

Proceso y tarea no son lo mismo que resultado, y completar el proceso y la tarea no garantiza un buen resultado. ¿Acaso quienes cavaron el hoyo y quienes lo rellenaron no se esforzaron enormemente durante todo el proceso? ¿Obtuvieron, finalmente, algún resultado?

El excelente desempeño de un director es la culminación de muchos resultados efectivos. Por lo tanto, en todo lo que hacemos, debemos centrarnos en los resultados, tener una mentalidad orientada a ellos y ser responsables de los mismos.

Debemos comprender que ser responsables de los resultados implica ser responsables del valor de nuestro

trabajo, del logro de nuestros objetivos laborales y del desarrollo a largo plazo de la escuela. Debemos reconocer que los resultados excelentes son fruto de una ejecución eficaz, un esfuerzo constante y una dedicación inquebrantable al proceso.

> Un maestro sabio e iluminado instruyó a sus discípulos para que trajeran agua de la montaña Zhongnan. Los discípulos se apresuraron al pie de la montaña, solo para encontrarla cubierta de espinos, sin sendero alguno, y un torrente furioso de rocas que descendía por sus laderas, una visión verdaderamente aterradora. Frustrados y con las manos vacías, solo pudieron contemplar la montaña con desesperación. Sin embargo, uno de los discípulos más jóvenes mantuvo la calma. Tomó una pera silvestre y le dijo a su maestro: «Como no puedo subir a la montaña ni traer agua, vi un peral silvestre al pie de la montaña y recogí la única pera que tenía». Más tarde, este joven discípulo se convirtió en el sucesor de su maestro.

La historia parece sencilla, pero nos enseña que el resultado es el objetivo final que alcanzamos. Incluso con las limitaciones que imponen diversos factores, un resultado relativamente malo es sin duda mejor que ningún resultado.

De hecho, al evaluar a los docentes y valorar diversos aspectos de su trabajo, los directores se centran principalmente en los resultados. Esto no significa que descuidemos la gestión de procesos ni que busquemos resultados de forma unilateral. Enfatizar la importancia de los resultados exige que los directores consideren los problemas desde una perspectiva orientada a los resultados, que los utilicen como punto de partida al planificar el trabajo, que los demuestren en todo lo que hacen, que estén decididos a alcanzarlos y que eviten poner excusas o dejarse influir por las dificultades o la presión mientras se esfuerzan por lograrlos.

Debemos creer firmemente que, ante las dificultades objetivas, podemos tener mil razones, diez mil causas, cien mil casos de impotencia y un millón de esfuerzos, pero ante el resultado, solo hay uno: éxito o fracaso.

La mentalidad determina el camino a seguir, la ejecución determina el resultado. Para lograr resultados, el director debe esforzarse por:

En primer lugar, al realizar cualquier tarea, hay que tener claros los objetivos y los efectos que se pretenden lograr.

En segundo lugar, para lograr los objetivos y efectos deseados, es fundamental analizar claramente las condiciones objetivas y adoptar las medidas y los métodos adecuados.

En tercer lugar, la acción precede a los sueños, y solo la acción produce resultados. Debemos actuar de inmediato, sin esperar ni depender de otros, sin postergar ni ser negligentes.

En cuarto lugar, la responsabilidad hace que todo sea posible; solo asumiendo la responsabilidad podemos asegurar resultados; y solo asumiendo la responsabilidad podemos crear resultados.

En quinto lugar, por grandes que sean las dificultades y los obstáculos que encontremos, debemos adoptar la mentalidad de "los resultados primero", "todo tiene un resultado" y "un esfuerzo más traerá resultados", y centrarnos en los resultados y perseverar en mantenerlos.

Todo debe estar orientado a los resultados, buscando constantemente el cambio, persiguiendo incansablemente la excelencia y esforzándose por acercarse lo más posible a la perfección.

En sexto lugar, debemos movilizar el entusiasmo de todos, aprovechar al máximo la sabiduría y los talentos de cada persona, y guiar a todo el profesorado y al personal administrativo para lograr resultados.

Promover la implementación a través de "requisitos".

El director es una persona excepcional entre los profesores, pero no es omnipotente. Incluso si lo fuera, incluso si tuviera tres cabezas y seis brazos, le sería imposible realizar todo el trabajo de la escuela.

Muchos aspectos del desarrollo escolar requieren la participación del profesorado y el personal administrativo. El director es el gestor, el responsable de la toma de decisiones y el ejecutor. Su gestión, toma de decisiones y ejecución deben llevarse a cabo estableciendo los requisitos de trabajo para los miembros del equipo, el personal de nivel intermedio y el profesorado y el personal administrativo, y asegurándose de que estos requisitos se implementen en cada nivel. Solo así se podrá implementar eficazmente la filosofía educativa, el enfoque de trabajo, la estrategia de gestión escolar y los objetivos de desarrollo del director.

La capacidad de un director para establecer de forma regular y específica los requisitos para el profesorado y el personal administrativo es un indicador clave para evaluar su capacidad de ejecución. Si, en la práctica, el director adopta un enfoque permisivo, sin ofrecer directrices ni exigencias, el profesorado y el personal administrativo carecerán de orientación y confianza.

Al explicar los requisitos del trabajo, el principio debe ser lo más intuitivo, sencillo, claro y factible posible, para que todos puedan entenderlo y comprenderlo.

Walmart exige a sus empleados que sonrían a los clientes, mostrando ocho dientes, y que terminen su trabajo antes del atardecer, garantizando así la puntualidad en la entrega diaria. Estos requisitos son claros y fáciles de cumplir. Las "Tres Reglas Principales de Disciplina y Ocho Puntos de Atención" de Mao Zedong están tan arraigadas en la mente de la gente, en gran parte porque establecen

estándares extremadamente altos para los soldados, hasta en el más mínimo detalle.

Si las peticiones e instrucciones del director no son claras o son ambiguas, los empleados no podrán comprender correctamente sus intenciones y no solo no las llevarán a cabo bien, sino que incluso podrían hacer el ridículo.

Hay una historia bastante intrigante.

Hace mucho tiempo, un granjero se casó con una mujer sencilla. Se acercaba la Pascua y el granjero quería organizar un banquete familiar, pero no sabía cómo prepararlo. Recordó que el banquete de Pascua de su vecino era muy bueno todos los años, así que envió a su esposa, elegantemente vestida, a su casa para que lo averiguara. Le dijo: «Ve y observa lo que hacen en su casa, y vuelve y cuéntame, para que nosotros también podamos hacerlo». La esposa regresó poco después, y en cuanto entró por la puerta, se quitó el zapato y empezó a azotar a su marido. «¿Qué haces? ¿Te has vuelto loca?», le gritó el granjero. La esposa respondió: «Me dijiste que hiciera lo que hace el vecino, y la esposa del vecino está azotando a su marido con el zapato, igual que yo».

En realidad, la esposa ingenua no estaba equivocada. Simplemente cumplía responsablemente con las peticiones de su marido, dentro de sus posibilidades. El error fue que el granjero no le expresó claramente sus necesidades a su ingenua esposa.

Al hacer exigencias, los directores deben evitar un lenguaje rígido y autoritario como «deberías...» o «debes...». Este tipo de lenguaje no solo resulta ineficaz, sino que también puede generar resistencia. En su lugar, deben utilizar más preguntas que comiencen con «por qué» y «cómo». Explicar los motivos de las cosas garantiza que todos comprendan y ejecuten las instrucciones correctamente. Describir claramente los métodos y hacerlos prácticos aumenta la eficiencia del trabajo, evita conflictos y ambigüedades, y asegura una implementación más eficaz.

Los requisitos del director se limitan al nivel macro, centrándose en la orientación estratégica y la ejecución y el avance general del trabajo. Esto no restringe las acciones

del personal ni afecta su entusiasmo e iniciativa. Por el contrario, el personal puede encontrar con libertad y flexibilidad los métodos y enfoques que considere adecuados, viables y propios, basándose en los principios de que «todos los caminos llevan a Roma» y «cada uno tiene su propia manera de remediar».

No basta con tener requisitos. Los directores confían en que el profesorado y el personal administrativo ejecuten eficazmente las tareas y cumplan con los requisitos laborales para alcanzar las estrategias establecidas. Sin embargo, no todos los miembros del profesorado y del personal administrativo pueden cumplir con estos requisitos, lo que exige una supervisión eficaz por parte del director. Una supervisión eficaz es fundamental para la correcta implementación de los diversos sistemas, planes, políticas y estrategias.

La búsqueda de la excelencia, el más alto nivel de ejecución.

Un capitán les dijo una vez a los nuevos reclutas en el campo de entrenamiento algo que invitaba a la reflexión: "En el campo de batalla, solo los mejores soldados tienen posibilidades de volver con vida. A los que apenas están capacitados se les acaba la vida en minutos desde el momento en que dan su primer paso en el campo de batalla".

En efecto, en el campo de batalla, si tu puntería es ligeramente inferior a la del enemigo, mientras tú le das en el pulmón, él podría darte en el corazón. Las palabras del capitán pretendían transmitir el mensaje: esfuérzate siempre por alcanzar la excelencia.

La guerra es cruel, y la competencia en las escuelas no es tan feroz como en el campo de batalla. Incluso si uno tiene un mal desempeño, es poco probable que muera. Como resultado, algunos directores son negligentes en su trabajo, conformándose con cumplir con lo mínimo y haciendo las cosas de manera aceptable, sin dedicar todo su empeño a la búsqueda de la excelencia y a alcanzar los mejores resultados.

Poca gente se da cuenta de que un director excelente busca la excelencia de forma proactiva. Solo un director que busca la excelencia de forma proactiva puede cultivar un equipo de docentes y personal excepcionales que se esfuercen por alcanzar la excelencia en todo lo que hacen, y solo así podrán construir una escuela con altos estándares, un profundo significado y una influencia significativa. Un director así, con esos docentes y personal, y una escuela así, siempre serán invencibles en una competencia feroz.

Un director debe ser un modelo a seguir en la búsqueda de la excelencia y, por otro lado, nunca debe ser un "Señor Casi". El famoso erudito Hu Shi describió un personaje

bastante ridículo en su ensayo "El Señor Casi", que siempre decía "casi" en todo. Cuando trabajaba como dependiente, escribió "diez" como "mil", causando una gran pérdida a la tienda, y dijo "Casi". Confundió Shaanxi con Shanxi, y cuando el profesor se lo señaló, pensó que Shaanxi y Shanxi también eran "casi"; cuando tomó el tren a Shanghái, llegó dos minutos tarde, y el tren ya había partido, así que tuvo que viajar al día siguiente, pero sintió que viajar hoy y mañana seguía siendo "casi"...

Aunque el señor "Casi" es un personaje literario, este tipo de imagen también se encuentra entre los directores de nuestros centros educativos. Algunos incluso son más propensos a cometer el mismo error que él, buscando únicamente lo "aproximadamente", lo "casi" o lo "suficientemente bueno" en todo lo que hacen.

Los directores que son "suficientemente buenos" o "aceptables" en todo carecen no solo de un espíritu de búsqueda de la excelencia, sino también de una actitud laboral responsable, un estilo de trabajo riguroso, meticuloso, reflexivo e integral y, lo que es más importante, de la calidad y el nivel de ejecución necesarios.

Por otro lado, el director debe esforzarse por obtener buenos resultados. Como mencionamos anteriormente, la ejecución debe demostrar resultados; la ejecución sin resultados es inútil. Sin embargo, "resultados" y "efectos" no son conceptos completamente idénticos.

Los efectos reflejan las diferencias en el estado de las cosas antes y después de que actúen sobre ellas factores externos, mientras que los resultados son solo el estado final de las cosas en una determinada etapa de desarrollo y cambio.

La eficacia abarca no solo el resultado en sí, sino también el proceso para alcanzarlo. Para que un director logre buenos resultados, debe prestar atención tanto al proceso como al resultado. Un proceso perfecto conduce a un resultado perfecto, y un proceso perfecto combinado con un resultado perfecto da como resultado una eficacia perfecta.

La gestión consiste en lograr resultados. Una gestión ineficaz, por muy rigurosa, estandarizada o avanzada que

sea, y por mucho esfuerzo y coste que implique, resulta inútil e incluso perjudicial.

Al mismo tiempo, el director debe esforzarse constantemente por superar la mediocridad. Al realizar las tareas, debe buscar la excelencia, aspirando a la perfección y sin margen de error, asegurándose de que todo se haga impecablemente. Especialmente ante imprevistos y críticas, el director debe mantener la calma, actuar con sensatez y adoptar métodos flexibles para garantizar que todo se gestione con fluidez y éxito, transformando la pasividad en iniciativa, la mediocridad en excelencia, la excelencia en brillantez y lo ordinario en extraordinario.

No existe lo mejor, solo lo mejor. Nadie es perfecto, y es imposible ser absolutamente perfecto en todo lo que hacemos.

Sin embargo, tanto en la vida como en el trabajo, podemos aspirar a la perfección. Quizás no la alcancemos por completo ni logremos hacerlo todo a la perfección, pero al intentarlo, adquirimos experiencia y disfrutamos del proceso. Al final, incluso si las cosas no salen del todo bien, no serán tan malas.

Piénsalo: si desde el principio nos fijamos metas demasiado bajas, limitándonos a salir del paso, a conformarnos con lo mínimo, a ser mediocres y a simplemente sobrevivir, el resultado final podría ser un completo desastre.

Como dijo el financiero estadounidense Stephen Girard: «Lo que buscamos no es hacerlo muy bien, sino hacerlo sin cometer ni un solo error». Klock también afirmó: «Si se quiere dirigir bien un negocio, hay que perfeccionar cada tarea básica».

Capítulo nueve: El poder intimidatorio del director para hacer cumplir las órdenes

Literalmente, el "威" en "威慑" se refiere al prestigio, mientras que el "慑" en "威慑" se refiere a la intimidación, es decir, la obediencia debida al miedo.

El prestigio es un fenómeno sociopsicológico objetivamente existente. Es un factor psicológico que conduce a la disposición a aceptar la influencia de los demás. Es un sentimiento de pertenencia y obediencia al líder que surge del corazón. Este poder se origina principalmente en factores ajenos al poder.

El poder disuasorio de una persona generalmente emana del poder. El poder encierra poder, y la autoridad genera autoridad. Las personas poseen un sentido innato de obediencia y reverencia hacia el poder y la autoridad en su interior. Sin el respaldo del poder, no existe la autoridad.

La práctica ha demostrado que cuando los directivos de una organización logran integrar de forma orgánica los factores de poder con los factores que no lo son, pueden desatar un enorme poder disuasorio.

El libro *Estrategias de los Estados Combatientes* afirma: «Cuando la autoridad se establece desde arriba, el pueblo se somete desde abajo». El *Han Feizi* también dice: «Cuando la autoridad es débil, los subordinados usurpan el poder de los superiores». Esto significa que si un líder tiene autoridad, los subordinados le obedecerán; si un líder carece de autoridad, los subordinados lo engañarán y lo despreciarán.

El Guanzi afirma: «Cuando un líder posee cualidades tanto pacificadoras como autoritarias, el camino del gobierno está completo». Esto significa que un líder que cuenta con medidas para apaciguar y métodos para establecer su autoridad posee la esencia de un liderazgo eficaz.

Esto debería servir de inspiración para cultivar y potenciar el poder disuasorio del director.

La disuasión es indispensable

Para cumplir con sus responsabilidades y promover el trabajo, el director debe poseer una autoridad de gestión. El enorme poder que encarna y demuestra esta autoridad es lo que llamamos disuasión.

La autoridad del director, como fuerza especial para gestionar personas, hacer el bien y dirigir bien la escuela, es algo que todo director cualificado debe poseer.

Animamos a los directores a ser accesibles, amables y cordiales, y a promover una atención humanista y centrada en las personas. Sin embargo, estas cualidades por sí solas no son suficientes. Un buen carácter, un rostro amable y un corazón compasivo pueden ser de gran ayuda para la gestión del personal y la promoción del trabajo. Pero si un director solo posee estas cualidades, puede ser visto como un buen amigo, pero no necesariamente como un buen director. Un buen director, además de estas cualidades, también debe poseer autoridad e influencia.

Un director que carece de autoridad no puede inspirar respeto ni admiración en el profesorado y el personal. Si lo perciben como alguien arbitrario y negligente en su trabajo, es como un gato que no asusta a un ratón. Es fácil imaginar el estado en que se convertirá la escuela.

Los leones son los reyes de la selva. En una manada, las leonas suelen cazar, mientras que los leones machos comen primero. Después de comer, los leones machos simplemente duermen profundamente. Quizás te preguntes para qué sirven los leones machos. Si has visto "Animal World", sabrás que mientras un león macho esté descansando cerca de las leonas y los cachorros, todo está bien. Ni siquiera los chacales, los lobos, los tigres y los leopardos se atreven a invadir su territorio. Este es el poder disuasorio de los leones machos.

Cuando un director tiene autoridad, no solo el profesorado y el personal de la escuela lo respetarán, sino que la comunidad circundante y ciertos sectores de la

sociedad tampoco se atreverán a desobedecerlo. Su autoridad no solo afecta el desarrollo de la escuela, sino que, más importante aún, atañe a la dignidad de la educación y a la imagen de los educadores.

Con frecuencia, la falta de respeto y deferencia que muestran los profesores y el personal hacia el director, al que consideran prescindible, la tendencia de estos a eludir responsabilidades y a no llevar a cabo las tareas de manera eficaz, y la consiguiente desalineación y extralimitación de la dirección dentro del centro, son consecuencia de la excesiva indulgencia del director, su actitud demasiado quisquillosa y la falta de suficiente capacidad disuasoria.

Además, existe una excesiva injerencia externa en la escuela, especialmente un formalismo desenfrenado. Algunos padres suelen irrumpir en la oficina del director y en las aulas, provocando disturbios en el campus y alterando el orden normal de las clases. Esto impide que los profesores y los alumnos tengan paz y tranquilidad, y que el campus sea un lugar pacífico. Esto se debe a que el director carece de autoridad, no se atreve a decir "no", no se atreve a negarse y carece del valor y la confianza necesarios para resistir.

La historia de "llamar caballo a un ciervo" es muy conocida por todos.

Tras la muerte de Qin Shi Huang, el traicionero ministro Zhao Gao, mediante intrigas, colocó a Hu Hai en el trono, asesinó a Li Si y se convirtió en primer ministro. Qin Er Shi (Hu Hai) era incompetente e insensato, y Zhao Gao se apoderó del poder, haciendo lo que le placía. Más tarde, su ambición creció e incluso conspiró para usurpar el trono. Considerando que los funcionarios de la corte podrían no hacerle caso, realizó una prueba. Zhao Gao llevó un burro al palacio imperial, se lo presentó a Qin Er Shi y dijo: "Esto es un caballo". Qin Er Shi preguntó entonces a los ministros: "¿Qué dicen ustedes que es esto?". Intimidados por el poder de Zhao Gao, los ministros no se atrevieron a decir que era un burro, y todos afirmaron que era un caballo.

¡Es totalmente absurdo! La autoridad del emperador debería ser suprema, pero Qin Er Shi era tan incompetente que carecía por completo de autoridad, lo que permitió al traicionero ministro Zhao Gao abusar de su poder y actuar

ilegalmente. Esta es la tragedia de Qin Er Shi y de la dinastía Qin.

Si el director de una escuela carece de autoridad o influencia, ¿no habría casos de tergiversación y distorsión de los hechos dentro de la escuela?

La disuasión no equivale a una actitud autoritaria ni arrogante, ni tampoco a tener un semblante severo y sermonear constantemente a los demás. Más bien, significa dar órdenes que se obedezcan y ser firme en la palabra, combinando autoridad con firmeza y equilibrando la firmeza con la amabilidad.

La disuasión consiste en usar mano dura para lograr que el profesorado y el personal obedezcan. Dado que se basa en una gestión enérgica, a veces puede generar obediencia aparente pero resentimiento interno. Por lo tanto, los directores también deben aprender a combinar la firmeza con la persuasión amable, empleando enfoques tanto suaves como duros. Solo así la disuasión podrá demostrar su verdadero poder.

El director no debe ser demasiado indulgente.

En la gestión escolar, el director debe tener buen corazón y ser capaz de hacer que los profesores y el personal se sientan respetados como individuos y queridos como seres humanos.

Utilizando las mismas materias primas y condimentos, algunos preparan platos deliciosos, mientras que otros apenas logran comidas comestibles. El secreto es bastante simple: no dominan el momento oportuno. La conciliación de un director debe ser moderada, mesurada y oportuna. Todo en exceso es tan malo como la deficiencia; una conciliación excesiva socavará la autoridad del director, afectará la eficacia y la solidez de la gestión, y obstaculizará el progreso y la rapidez del trabajo escolar.

Algunos directores de escuela son demasiado permisivos, lo cual se manifiesta de las siguientes maneras:

En primer lugar, se pliegan ciegamente a los intereses del profesorado y el personal administrativo, carecen de opiniones propias y permiten que el profesorado y el personal administrativo los manipulen a su antojo, tomando decisiones de acuerdo con las demandas y opiniones de estos.

En segundo lugar, no se atreven a resistir las tendencias negativas en la escuela, no se atreven a corregir las malas prácticas de los docentes y el personal, dudan en tomar decisiones sobre asuntos que requieren acción decisiva y, en última instancia, sufren las consecuencias. Cuando es necesario adoptar una postura firme contra esas prácticas perjudiciales, se muestran blandos.

En tercer lugar, no se atreve a ser firme en su trabajo y solo persuade y engaña al profesorado y al personal para que colaboren, buscando unilateralmente la "convivencia pacífica" con ellos. Es la típica "abuela".

Hay un dicho que dice: "Una persona amable se deja intimidar fácilmente, y un buen caballo se deja montar fácilmente". Aquí, "amabilidad" no se refiere a la bondad física, sino a la vulnerabilidad. Una persona demasiado débil se deja intimidar fácilmente. Si un director es demasiado "gentil", ¿acaso el personal no lo percibirá como débil y fácil de intimidar? Creo que incluso si no lo perciben como débil y fácil de intimidar, al menos pensarán en el fondo que le falta autocontrol y masculinidad.

Si esto continúa, la escuela se convertirá en un caos, el equipo se desorganizará por completo y el director perderá autoridad y prestigio, siendo finalmente menospreciado por el profesorado y el personal. ¡La mayor tragedia para un director es ser menospreciado por su propio profesorado y personal!

Cuando un director se mantiene firme en momentos críticos, demuestra fortaleza en tiempos excepcionales y desata una tormenta cuando es necesario, no solo el profesorado y el personal lo tomarán en serio, sino que la comunidad educativa también lo hará. Tanto el director como la escuela conservarán su dignidad y, lo que es aún más importante, esto contribuirá enormemente a la promoción de la labor escolar.

Sobre todo con aquellos que tienen malas intenciones y con los alborotadores malintencionados, no debemos ser demasiado indulgentes ni misericordiosos. Tras evaluar la situación y comprender los hechos, debemos actuar con firmeza y mano dura; no debemos ser blandos. De lo contrario, estaríamos tolerando el mal y permitiendo que los tigres causen estragos.

En una famosa conferencia de las Naciones Unidas, el líder soviético Nikita Khrushchev, en un gesto de enérgica protesta contra Estados Unidos y sus aliados, golpeó la mesa con su zapato en medio de la reunión, provocando un gran revuelo internacional. Sin embargo, una fotografía posterior tomada en la conferencia reveló que Khrushchev aún llevaba puestos unos zapatos. El zapato que sostenía en la mano probablemente era un tercer zapato diseñado específicamente para ese tipo de gestos.

Como director, también debe estar preparado con un "tercer plan B": después de su intento de apaciguar, asestar

un golpe contundente y demostrar su firme postura.

Cuando llega el momento de mostrar humanidad, debemos mostrar humanidad; cuando llega el momento de gestionar con humanidad, debemos gestionar con humanidad; cuando llega el momento de ser indulgentes, debemos ser indulgentes; cuando llega el momento de ser firmes, debemos ser firmes; cuando llega el momento de ser duros, debemos ser duros; cuando llega el momento de ser implacables, debemos ser implacables. Este es un aspecto importante que todo director excelente debe comprender y dominar.

No olvides quién es el director.

Un director debe ser bueno recompensando a las personas, pero aún más bueno utilizando el castigo para lidiar con ellas.

Algunos directores jamás castigan a sus profesores y personal. Cuando cometen errores, hacen la vista gorda y fingen no verlos. Si no cumplen bien con su trabajo, prefieren dejar que perjudiquen el desarrollo de la escuela antes que confrontarlos directamente. Si algunos profesores y personal les responden con insolencia y se niegan a realizar las tareas asignadas, prefieren reprimir su ira antes que atreverse a decir una palabra. Si algunos profesores y personal son indisciplinados, causan problemas y ensucian la escuela, generando inseguridad en todos, lo dejan pasar sin tomar ninguna medida disciplinaria.

De esta forma, las deficiencias y errores del profesorado y el personal no se corregirán a tiempo. Los pequeños problemas que queden sin solucionar se agravarán, haciéndolos más arrogantes y temerosos. Otros miembros del profesorado y del personal se sentirán resentidos y frustrados por estas prácticas perjudiciales, pero se sentirán impotentes para cambiar la situación, lo que provocará un desequilibrio extremo y una disminución considerable del entusiasmo. El profesorado y el personal con deficiencias y errores no solo no apreciarán a un director así, sino que también lo percibirán como débil e impotente, y no lo respetarán de corazón, lo que hará que su prestigio decaiga aún más. Las prácticas perjudiciales en la escuela no se combatirán y la rectitud no se fomentará. Cada uno actuará a su antojo, la disciplina será laxa y la conducta ilegal y desordenada continuará.

Estos directores o bien carecen de capacidad, sus propias habilidades profesionales no son lo suficientemente sólidas y no se atreven a castigar a otros con valentía y confianza; o bien carecen de confianza, han relajado sus

propios estándares y temen que si castigan a alguien, otros los critiquen y les compliquen las cosas; o bien carecen de responsabilidad, no buscan el mérito sino solo evitar errores, no buscan el desarrollo de la escuela sino solo vivir una vida tranquila.

La selección brasileña de fútbol cosechó un éxito rotundo a nivel mundial. Durante su gestión como seleccionador, Scolari resistió la presión y se negó rotundamente a utilizar al veterano Romário. Romário era un delantero talentoso y el orgullo de Brasil, pero también extremadamente rebelde, que discutía con todos los jugadores y frecuentemente desobedecía al entrenador. Cuando decidió no nombrarlo capitán, varios brasileños le escribieron diciéndole que cambiar jugadores antes del Mundial de 2002 era un gran tabú y que debía ser nombrado capitán. Pero Scolari se mantuvo firme en su postura.

La noticia finalmente llegó al presidente brasileño Cardoso, partidario de Romario. El presidente le escribió a Scolari rogándole que permitiera la participación de Romario en el Mundial, pero Scolari se negó. En su respuesta, dijo: "Si insiste en nombrarlo capitán, entonces yo, como entrenador, renunciaré".

Finalmente, Scolari despidió a Romario, y todos los jugadores brasileños quedaron atónitos.

Ese año, Scolari llevó a la selección brasileña a ganar el Mundial. Posteriormente, Portugal lo invitó a ser su entrenador y, en 2006, dirigió al equipo portugués hasta los cuartos de final del Mundial.

Cuando un periodista le preguntó sobre el secreto de su victoria, respondió: "No olviden quién es el entrenador principal".

Es precisamente porque Scolari siempre recuerda que es el entrenador principal, y es resuelto e inequívoco a la hora de castigar a la gente, que dirige con rigor y establece una autoridad absoluta, que los equipos que lidera son invencibles y siempre victoriosos.

Sin embargo, muchos directores carecen de esta firmeza. Al disciplinar a docentes y personal administrativo, titubean inmediatamente al escuchar súplicas o preguntas

ajenas. De hecho, lo que se tambalea no es solo el castigo a docentes y personal administrativo, sino también la autoridad del director.

El general Patton aconsejaba en una ocasión que los errores debían ser reprendidos de inmediato. Cuando sus subordinados se equivocaban, les hacía saber al instante que habían fallado. Una vez dijo: «Aunque no puedo matar en el entrenamiento de combate, ¡haré que quienes cometan errores estén dispuestos a morir por mi ira!».

Ken Bouvet y Johnson también escribieron en su libro superventas, El gerente de un minuto: "Para reprender a alguien inmediatamente después de que haya cometido un error, hay que señalar claramente dónde se equivocó y decirle con firmeza que uno piensa que está equivocado".

Nuestros directores no deben olvidar que son directores y deben tener la capacidad de distinguir entre méritos y deméritos, recompensar los méritos e investigar los errores, y establecer la autoridad mediante el castigo; tener la capacidad de descubrir y corregir los errores de los profesores y el personal para que puedan sentirse motivados a mejorar; y tener el valor intrépido de castigar a las personas sin piedad, sin indulgencia ni concesiones, y sin ser un "adulador".

Por supuesto, establecer la autoridad mediante el castigo no significa castigar sin motivo, ni tampoco castigar arbitrariamente, y mucho menos utilizar el castigo para desahogar rencores personales. El castigo debe tener una causa, ser apropiado y justificado, y ser razonable y mesurado.

En los momentos cruciales, el director debe recordarse a sí mismo: No olvides quién es el director.

¿Por qué no ser a la vez firme y amable?

Analicemos la siguiente historia:

La princesa Changguang, hermana mayor del emperador Taizong de Tang (Li Shimin), se casó primero con Zhao Cijing y tuvo un hijo llamado Zhao Jie. Tras la muerte de Zhao Cijing, la princesa Changguang volvió a casarse con Yang Shidao, ministro de Personal. Posteriormente, Zhao Jie ayudó al príncipe heredero Li Chengqian a planear una rebelión, pero el complot fue descubierto y fue arrestado. Yang Shidao y Changsun Wuji se encargaron de la investigación, y debido a que ayudaron a exonerar a Zhao Jie, fueron castigados por el emperador Taizong.

El emperador Taizong llegó a la residencia de la princesa Changguang, quien se postró apresuradamente, llorando mientras se disculpaba por los pecados de su hijo. El emperador Taizong le devolvió la postración y, con lágrimas en los ojos, dijo: «No se deben otorgar recompensas sin tener en cuenta a los enemigos, ni castigar a los parientes. Este es el principio fundamental del mundo, y no me atrevo a desobedecerlo. Por lo tanto, le pido disculpas a mi hermana».

El emperador Taizong de Tang defendió la justicia incluso a costa de sus propios lazos familiares, sin mostrar favoritismo ni infringir la ley simplemente por ser emperador. Esto sirvió como un poderoso elemento disuasorio para los funcionarios de la corte y aquellos con segundas intenciones. Sin embargo, por afecto, se sentía en deuda con su hermana. En lugar de culparla, tomó la iniciativa de disculparse con ella; su gentileza y sus sinceras palabras la conmovieron hasta las lágrimas y la reconfortaron. Ella sintió que todo se ajustaba a la ley, la razón y la compasión.

Luego está la conocida historia de Zhuge Liang ejecutando a Ma Su con lágrimas en los ojos. Ese simple

acto de ejecución silenció a todo el ejército, haciendo que todos comprendieran que las órdenes militares son absolutas, las reglas implacables y los errores imperdonables; nadie puede salvarte de un error. Sus lágrimas hicieron creer a la gente que el Primer Ministro era una persona verdaderamente buena, compasiva y justa, profundamente preocupada por sus subordinados. Ejecutar a alguien que lo merecía y aun así derramar lágrimas: ¡ese es el arte del liderazgo!

Ya fuera el emperador Taizong de Tang matando a alguien para disculparse, o Zhuge Liang matando a alguien y derramando lágrimas, ambos demostraban compasión al "matar". Esto se conoce como hacer cosas crueles con medios suaves. Muestra su firmeza y mano dura, así como su ternura. Fortalece su autoridad, se gana el afecto del pueblo, consolida su imagen y advierte y educa al público.

¡Esto es matar tres pájaros de un tiro!

Los directores con experiencia dominan este arte a la perfección, y algunos incluso son más hábiles en él.

El Sr. Wang, que estaba a punto de jubilarse, era el mentor del actual director, el Sr. Li. Un día, llegó tarde a clase por asuntos familiares. Según el reglamento, cada retraso o salida anticipada conllevaba una deducción de 200 yuanes de su salario mensual, que dependía del rendimiento. El director de logística acudió al despacho del director Li para interceder por el Sr. Wang, pero fue en vano; los 200 yuanes se descontaron igualmente.

El profesor Wang no lo entendía. Como su mentor, le parecía increíblemente inhumano descontarle dinero solo por llegar unos minutos tarde. El descuento era un detalle sin importancia; el verdadero problema era la humillación.

Más de tres meses después, el profesor Wang se jubiló. El director Li ofreció un banquete familiar para agradecerle a su mentor. Tras unas copas, el profesor Wang exclamó: «Parece que no se han olvidado de este viejo. ¡Todavía conservan mucha humanidad!». El director Li respondió: «Al hacer cumplir las normas, trataré a todos por igual. No mostraré ningún tipo de favoritismo hacia nadie, pero eso no significa que no tenga sentimientos humanos».

Aunque los términos que utiliza el director Li, "toque humano" y "calidez humana", se diferencian en una sola palabra, los principios y el arte del liderazgo que revelan invitan a la reflexión.

Al implementar normas, impulsar el trabajo y gestionar los asuntos, el director debe ser imparcial, objetivo y ético, sin favoritismos ni sentimientos personales. Solo así podrá fortalecer su autoridad e inspirar respeto por las normas.

Sin embargo, esta falta de empatía no significa que el director deba carecer de humanidad. Un director sin empatía no se ganará el cariño de la gente, no obtendrá su apoyo ni su afecto, y sin duda no podrá gestionar con eficacia.

«El Camino es implacable, pero a la vez rebosante de afecto». Para que un director logre la unidad entre «humanidad» y «sensibilidad», debe aprender a combinar la «firmeza» con la «ternura», y la «rigidez» con la «gentileza». Debe integrarse en el sistema y, al mismo tiempo, trascender las emociones; debe ser firme e incorruptible, y encarnar la «humanidad» y los «sentimientos genuinos».

Un director exitoso es aquel que se mantiene al margen de los sentimientos personales, pero que posee un profundo sentido de la compasión humana.

Vamos a matar al mono para asustar a la gallina.

Cuando una escuela está en desorden, sus operaciones son caóticas, es como un montón de arena suelta, sus sistemas son ineficaces y no se pueden implementar sus requisitos de trabajo, el director puede castigar con un ejemplo típico para advertir a todos.

Existe un dicho que reza: «Mata al pollo para asustar al mono». Cuenta la leyenda que los monos le temen a la sangre. Si un grupo de monos se porta mal, el domador mata un pollo delante de ellos. El gallo emite un chillido lastimero y sangra profusamente. Incluso los monos más rebeldes se vuelven obedientes y dejan que el domador haga lo que quiera.

Pensándolo bien, ¿no tendría un efecto disuasorio más efectivo matar a un mono delante de una bandada de gallinas?

Podemos partir de esta premisa: si fueras el líder de una manada de elefantes y, para demostrar tu autoridad, estrangularas públicamente a una hormiga, esto sin duda no tendría ningún efecto disuasorio sobre los elefantes. Por el contrario, si fueras el líder de un hormiguero y un elefante la matara delante de ellos, ¿se atreverían las hormigas a actuar de forma temeraria?

Sima Rangju nos dio un buen ejemplo en este sentido.

Durante el reinado del duque Jing de Qi, los ejércitos de Jin y Yan atacaron Qi. El ejército de Qi fue derrotado, y Yan Ying recomendó a Tian Rangju al duque Jing. El duque Jing se reunió con Tian Rangju, discutió asuntos militares con él y quedó muy impresionado, por lo que lo nombró general.

Considerando su posición, Tian Rangju temía que le resultara difícil ganarse el apoyo del pueblo. Por ello, le dijo al duque Jing de Qi: «Mi posición es humilde, pero me ha nombrado general, colocándome por encima del rango de un alto funcionario. Temo que los soldados no me apoyen y

que el pueblo no confíe en mí. Por lo tanto, le ruego que elija a una persona cercana y respetada para que sea mi supervisor militar». El duque Jing consideró razonable esta petición y nombró a su ministro favorito, Zhuang Jia, como supervisor. Tian Rangju y Zhuang Jia acordaron reunirse en la puerta del campamento al mediodía siguiente.

Al día siguiente, Tian Rangju llegó primero a la puerta del campamento, esperando a Zhuang Jia. Zhuang Jia, acostumbrado a la arrogancia, ahora que era el supervisor, se mostraba aún más temeroso. Quizás no respetaba en absoluto a Tian Rangju. Así que, en el banquete de despedida que ofrecieron sus familiares y amigos, bebió en exceso sin importarle la hora. Cuando llegó a la puerta del campamento, llevaba más de dos horas de retraso.

En ese momento, Tian Rangju habló con elocuencia: «Ahora que el ejército presiona nuestras fronteras y el país está en peligro, es natural que el oficial al mando acate las normas y reglamentos. Pero usted se ha entregado a la bebida y ha retrasado las operaciones militares». Acto seguido, ordenó su ejecución y exhibió su cabeza en público, lo que alarmó enormemente a todo el ejército.

Poco después, el duque Jing de Qi envió un enviado para rescatar a Zhuang Jia. El ejército irrumpió al campamento a galope tendido, pero Tian Rangju, con el pretexto de montar a caballo dentro del campamento, asesinó a los acompañantes del enviado.

Tian Rangju tenía la intención original de dar un escarmiento matando al mono, pero, por desgracia, no había monos en el ejército. Así que ideó un plan para pedir prestado un "mono" al duque Jing de Qi y matarlo como advertencia a los demás. Como resultado, todo el ejército quedó impresionado y su prestigio militar aumentó considerablemente. No solo nadie en el ejército se atrevió a menospreciar a este nuevo general, sino que, más tarde, cuando los ejércitos Jin y Yan se enteraron de esto, también retiraron sus tropas y cancelaron sus planes de atacar Qi.

Por lo tanto, en la gestión escolar, la estrategia de "matar al mono para asustar a la gallina" es muy eficaz para establecer la autoridad del director, aumentar su poder disuasorio y fortalecer la obediencia de los profesores y el personal.

Al emplear esta estrategia, el director debe seleccionar cuidadosamente a los "infractores". Estos "infractores" son aquellos que desafían las normas, ignoran deliberadamente las regulaciones vigentes y son pioneros en las infracciones. Estas personas son audaces y tienen un impacto negativo; si no se toman medidas inmediatas, muchos las imitarán.

O bien la infracción es grave. Si varios miembros del profesorado y del personal han infringido las normas y reglamentos, no es fácil castigarlos a todos; si el alcance del castigo es demasiado amplio, todos serán indiferentes y no se logrará el objetivo disuasorio. Al mismo tiempo, crearse demasiados enemigos puede afectar fácilmente el prestigio del director. En este caso, se debe castigar a la persona cuya infracción sea más grave, de naturaleza más flagrante y cuyo impacto sea peor.

Se trata de alguien con cualificaciones, contactos o capacidad. Castigar a una persona con experiencia, contactos o capacidad sería más efectivo y serviría como un elemento disuasorio más fuerte para el personal docente y administrativo común. Todos pensarían: si a estas personas se las castiga sin excepción por cualquier error, ¿por qué no a nosotros? Algunos directores temen sancionar a quienes tienen cualificaciones, contactos o son personal clave y competente de la escuela, y a menudo se ensañan con guardias de seguridad, porteros y cocineros. ¿Crees que eso refuerza su autoridad?

Por otro lado, es crucial elegir la "oportunidad" adecuada. Un director no puede simplemente "matar" a un mono cuando le plazca. Cuando la escuela está unida, ordenada y el personal está muy motivado, si de repente al director le da por hacer una "matar a un mono" basándose en rumores, solo acabará por desmotivar a todos. Solo cuando la escuela está en un estado de desorden, desorganizada e improductiva, como se mencionó anteriormente, el acto de "matar a un mono como advertencia a las gallinas" puede crear una atmósfera determinada, generando temor y presión en el personal, lo que a su vez estimula su entusiasmo y restablece el orden normal en el trabajo.

Mantén cierta distancia, pero conserva mayor autoridad.

Consulte los dos casos siguientes:

Xiao Wang y el director Zhang se mudaron a sus nuevas casas al mismo tiempo, uno en la planta alta y el otro en la planta baja. Durante el Festival de Primavera, siempre que Xiao Wang recibía visitas en su casa, invitaba también al director Zhang. Como eran colegas y vecinos, el director Zhang siempre aceptaba la invitación. Después de brindar, jugaban unas copas de vino. Como resultado, se hicieron muy amigos y se consideraban como hermanos.

El primer día de clases, Xiao Wang, que había estado de fiesta hasta tarde la noche anterior, se despertó a las nueve de la mañana. Corrió a la escuela, llegando ya con más de una hora de retraso. El director Zhang lo reprendió severamente. Delante del director Zhang, Xiao Wang murmuró: "¿Qué clase de hermandad es esta? Me da la espalda así como así". De vuelta en la oficina, Xiao Wang se quejó a los profesores: "El director Zhang es un desalmado. Hace solo unos días estábamos juntos todos los días, riendo y bromeando, y hoy llegué un poco tarde y me regañó. No es un buen amigo en absoluto".

Para comprender mejor la situación, especialmente el desempeño de los profesores y la opinión que tenían de él, el director Yang de otra escuela comenzó a cultivar relaciones con sus allegados. Tras una cuidadosa selección, consideró que varios profesores con los que tenía contacto frecuente y con los que se llevaba bien eran más fiables y dignos de confianza. Así pues, el director Yang tomó la iniciativa de acercarse a ellos. Solía invitarlos a eventos sociales fuera de la escuela, pedirles que lo acompañaran cuando tenía invitados en casa y se preocupaba por sus necesidades cuando surgían oportunidades.

Estos profesores lo entendieron perfectamente e hicieron todo lo posible. Si algún profesor decía algo malo del director Yang, se lo comunicaban inmediatamente, a

veces incluso exagerando la historia. Con el tiempo, el resto del personal comprendió lo que estaba sucediendo. Empezaron a mirar al director y a estos profesores con recelo y se mantenían lo más alejados posible, como si intentaran evitar una plaga.

Algunos directores creen que cuanto más accesibles, cercanos y cercanos sean con su profesorado y personal, mayor será el respeto que se ganarán. En consecuencia, algunos directores se relacionan activamente con su profesorado y personal, hablando de todo y haciendo todo juntos, convirtiéndose en una especie de hermanos inseparables. Otros directores son demasiado cercanos a algunos miembros del profesorado y del personal, mientras se distancian de otros, formando gradualmente "camarillas" entre ellos. Otros, en cambio, son completamente desprevenidos y se dejan manipular por el profesorado y el personal con segundas intenciones, perdiendo sus principios y autoridad entre atenciones, favores y halagos.

Entre amigos se dice que "las amistades lejanas son más dulces que las cercanas", y de igual manera, lo mejor es mantener una distancia prudencial entre un director y el profesorado. La distancia aporta belleza y autoridad. Confucio dijo: "Trata a los demás con dignidad y te respetarán".

Como dijo en su día el expresidente francés Charles de Gaulle: "Las grandes figuras inevitablemente mantienen cierta distancia con los demás, porque sin distancia no pueden establecer su autoridad".

Tras la fundación de la dinastía Han Occidental, Liu Bang formuló diversos sistemas rituales. Esto se debía a que, en aquel entonces, quienes se habían alzado con él en la rebelión eran sus hermanos y podían tratarse como tales. Sin embargo, ahora que Liu Bang se había convertido en emperador, debía mantener la dignidad propia de su cargo. Por lo tanto, tuvo que marcar una clara diferencia con ellos y ya no podía llamarlos hermanos.

Existe un dicho chino que dice "inseparables", pero la verdadera intimidad es imposible. Si un director y su personal son demasiado cercanos, demasiado íntimos e indistinguibles, algunos empleados podrían percibirte no como superior-subordinado, sino como un amigo íntimo o un

hermano, perdiendo así el respeto que te corresponde. Podrían volverse arrogantes, irrespetuosos, procrastinadores y hacer lo que les plazca, incluso aprovechándose de tus debilidades, complaciendo tus preferencias y presionándote sin cesar para que obedezcas, lo que en última instancia provocaría que el director perdiera toda autoridad.

La mayoría del profesorado y el personal administrativo sienten que usted favorece a unos pocos, muestra favoritismo y no trata a todos por igual, lo que disminuye su entusiasmo laboral y, poco a poco, los lleva a menospreciarlo. Como director, usted pierde toda autoridad, perjudicando en última instancia el desarrollo de la escuela.

Por supuesto, cuando decimos que los directores deben mantener una distancia adecuada con el profesorado y el personal administrativo, no nos referimos a que nunca deban interactuar con los docentes, que deban distanciarse de ellos o tratarlos como amigos. De hecho, si la distancia entre directores y profesorado y personal administrativo es excesiva, provocando que estos últimos sientan que los directores son inaccesibles, que se distancien o incluso que se sientan intimidados, entonces no tiene sentido hablar de gestión.

Confucio dijo: «Si te acercas demasiado a ellos, te faltarán al respeto; si los mantienes alejados, te guardarán rencor». Esto implica encontrar el equilibrio adecuado. Podemos inspirarnos en el principio del erizo para comprender cómo lograrlo.

Un frío día de invierno, dos erizos soñolientos se acurrucaron juntos por el frío, pero no podían dormir cómodamente. Como ambos estaban cubiertos de púas, acercarse demasiado los pinchaba, impidiéndoles conciliar el sueño. Sin embargo, si se separaban, el frío era insoportable, así que volvieron a acercarse. Tras varios intentos, finalmente encontraron una distancia cómoda donde podían mantenerse calientes sin pincharse.

El ex director ejecutivo de GE, John Stone, aplicó la teoría del erizo en su gestión. Si bien era generoso con sus empleados, tanto en el trabajo como en la remuneración, nunca los invitó a su casa ni aceptó invitaciones fuera del

horario laboral. Fue este estilo de gestión, basado en mantener una distancia prudencial, lo que permitió que los diversos negocios de GE prosperaran.

Mantener cierta distancia entre el director y el personal docente y administrativo evita que el director parezca distante o que se difuminen los límites entre ambos. Esto previene la creación de actitudes defensivas y tensiones entre el personal, así como interacciones demasiado familiares y halagos excesivos. Este enfoque permite ganarse el respeto del director y, al mismo tiempo, garantiza el cumplimiento de los principios en el entorno laboral.

Un director excelente debería ser capaz de "gestionar las áreas con poca actividad junto con las áreas con mucha actividad, y las áreas con mucha actividad junto con las áreas con poca actividad"; este es el estado óptimo de gestión.

Interpretar lo profundo, ser extremadamente respetuoso

En la vida real, la gente suele experimentar esto: cuanto más misterioso es algo, mayor es la admiración que siente. Los trucos de magia de un mago, realizados bajo luces cambiantes, dejan al público maravillado e inspiran asombro en ellos. Del mismo modo, cuando uno se encuentra frente a un río y siente su profundidad insondable, inmediatamente experimenta una sensación de asombro.

Por el contrario, las cosas que se exhiben, se exponen y se entienden fácilmente se subestiman con facilidad.

En la conocida fábula "El burro de Guizhou", el burro rebuzna con fuerza nada más aparecer, haciendo una gran demostración de poder. Incluso el tigre se siente intimidado. Poco a poco, el tigre se da cuenta de que las habilidades del burro se limitan a eso, y que eso es todo lo que puede hacer. Así que el tigre se complace en secreto y, cuando el burro tiene hambre, lo ataca, causándole la muerte.

Por lo tanto, los directores experimentados siempre proyectan una imagen de profundidad ante su profesorado y personal administrativo. Esta profundidad es un reflejo de su carácter, un carisma y una expresión natural, más que una afectación, una pretensión o un intento de ocultar algo.

Para cultivar una imagen profunda y perspicaz, un director de escuela puede realizar esfuerzos en los siguientes aspectos:

No te dejes llevar por las emociones.

Todos tenemos reacciones emocionales; es poco realista pensar que alguien puede permanecer completamente impasible ante la alegría, la ira, la tristeza o la felicidad. Sin embargo, como líder de una escuela, el director es diferente del resto del personal docente y administrativo. Debe aprender a controlar sus emociones, evitar dejarse llevar por ellas y esforzarse por mantenerlas ocultas.

Algunos directores no le prestan mucha atención a esto. Una noche, jugó unas partidas de mahjong con sus amigos y tuvo suerte. A la mañana siguiente, antes de ir a trabajar, discutió con su esposa. En cuanto llegó a la escuela, todo el profesorado y el personal se enteraron porque lo notaron por su estado de ánimo.

Debe transmitir una sensación de solemnidad.

Cuando esté con el profesorado y el personal administrativo, el director no debe mostrarse frívolo ni informal. Por el contrario, debe mantener un grado de solemnidad y discreción, asegurándose de que el profesorado y el personal administrativo lo reconozcan como director y le muestren un respeto básico. Incluso el personal más irrespetuoso se abstendrá de hacer bromas o de ponerle apodos a sus espaldas. Solo así ejercerá la autoridad fundamental de un director, y solo entonces sus ideas y órdenes serán acatadas y respetadas.

Hay que ser capaz de ocultar algo sin revelarlo.

Un director que aspira a la autoridad y al respeto debe evitar ser demasiado extravagante u ostentoso. Debe mantener la calma ante la adversidad, ocultando cuidadosamente sus pensamientos, sentimientos, rasgos de personalidad y preferencias personales. No debe permitir que los demás descubran de inmediato sus habilidades, comprendan su pasado ni descifren sus tácticas. Cuanto más sepas de alguien, menos te obedecerá. Solo quienes no te comprenden merecerán tu respeto; solo quienes son reservados y discretos recibirán el máximo respeto; solo quienes poseen una gran astucia te prestarán especial atención.

Hay que saber ocultar los propios pensamientos.

En su libro "Equipos al estilo chino", el renombrado académico taiwanés de gestión, Tseng Shih-chiang, escribió: "Cuando eres líder, debes mantener un halo de misterio y no ser completamente transparente. Una vez que te vuelves transparente, tus superiores te controlarán, te marginarán y luego te engañarán, dejándote indefenso".

Ocultar los propios pensamientos es, en realidad, el máximo nivel de autocontrol. Como líder, un director no solo debe ocultar sus expresiones faciales y sus palabras, sino

también saber cómo mantener en secreto sus pensamientos más íntimos.

Una persona que no sabe ocultar sus pensamientos, dejando todo al descubierto, es como un mago cuyos trucos han sido revelados: ¿qué misterio queda? Por el contrario, quien sabe ocultar sus pensamientos puede confundir a los demás, impidiéndoles comprender sus verdaderas intenciones, y puede hacer que la gestión sea más interesante y atractiva.

Cuando decimos "ocultar los sentimientos", no nos referimos a ser insinceros con los demás, ni a tener unas ideas en el corazón y otras en las apariencias. Más bien, se trata de una estrategia de gestión y un arte del liderazgo que muchas personas exitosas dominan.

Mientras Liu Bei vivía bajo la protección de Cao Cao, durante una conversación sobre héroes acompañada de vino de ciruela, un repentino trueno y un relámpago lo sobresaltaron tanto que le temblaron las manos y dejó caer la copa. ¿Fueron realmente suficientes el trueno y el relámpago para asustar a Liu Bei hasta el punto de que soltara la copa? No, en realidad se trataba de una táctica que Liu Bei empleó para ocultar sus verdaderas intenciones. Si Liu Bei hubiera mantenido la calma y la compostura durante el trueno y el relámpago, el astuto Cao Cao habría descubierto su engaño: «Este hombre algún día me desafiará». En ese caso, Liu Bei habría afrontado graves consecuencias, y tal vez no habría habido un futuro gobernante de Shu.

Estricto primero, luego indulgente; autoridad ilimitada

Hay dos directores recién nombrados, A y B.

Al llegar a la nueva escuela, el director Jia se dirigió al personal en la reunión de bienvenida diciendo: "Se necesitan décadas de esfuerzo para cruzar el río juntos. Ahora, el hecho de que podamos trabajar juntos es una verdadera bendición de vidas pasadas. De ahora en adelante, somos hermanos y hermanas, una sola familia, y debemos llevarnos bien. Todos deben expresarse libremente, y haré lo que me pidan. Me esforzaré por crear un ambiente de trabajo relajado y cómodo para todos". Después de eso, el director nunca hizo exigencias estrictas al personal ni criticó a nadie. Todos se alegraban de oírlo y lo consideraban un buen director.

Tras un semestre, las autoridades educativas evaluaron la escuela y encontraron una gestión deficiente, una calidad en declive y muchas tareas que no cumplían con las expectativas. El director fue duramente criticado por las autoridades. El director estaba furioso. En la reunión de personal del nuevo semestre, dijo con semblante adusto: "A partir de hoy, todos deben acatar la disciplina y las normas, y dedicar toda su atención y energía a su trabajo. Cualquiera que sea perezoso, postergue o no complete las tareas asignadas será castigado sin dudarlo, independientemente de las relaciones personales. Quienes lo merezcan serán castigados, y a quienes se les descuente el sueldo, se les descontará aún más". Algunos miembros del personal comenzaron a murmurar de inmediato: "Desquita su ira con nosotros después de haber sido agraviado". "Se vuelve contra nosotros con tanta facilidad; ¿cómo puede alguien así ser director?". Algunos miembros del personal se habían acostumbrado a una actitud laxa y perezosa, y las palabras del director no significaban nada para ellos. Llegaban tarde con frecuencia o se iban

temprano, no preparaban las clases y corregían las tareas con descuido. Cuando el director los criticó, incluso le replicaron, haciendo que el director perdiera toda credibilidad y autoridad.

El director Yi asumió el cargo en otra escuela. En la reunión, estableció tres reglas para todos: «El destino nos ha unido para trabajar juntos. Somos más unidos que hermanos, pero los sentimientos son sentimientos y el trabajo es trabajo. No somos cercanos, pero nuestro trabajo es independiente. Quiero dejar esto claro desde el principio: si alguien no cumple con sus responsabilidades o no las completa correctamente, o si no entiende las reglas, no dudaré en castigarlo, sin importar quién sea».

En su gestión posterior, no solo se expresó de esta manera, sino que también actuó en consecuencia. Fue firme cuando fue necesario y resolvió los asuntos con decisión cuando correspondía. Gradualmente, se ganó cierto prestigio dentro de la escuela. Sin embargo, si bien el director era estricto con todos, también demostró gran cariño y preocupación por quienes lo necesitaban, ganándose el sincero respeto y la admiración de todos sus colegas.

Tras importantes cambios en la escuela, y considerando el arduo trabajo de sus colegas, decidió reducir el ritmo y flexibilizar los requisitos de algunas tareas, siempre y cuando no afectaran la situación general. El profesorado y el personal continuaron trabajando con diligencia y esforzándose por obtener los mejores resultados. Consciente de que algunas de las normas iniciales eran algo estrictas, las revisó proactivamente para flexibilizarlas; sin embargo, todos ya se habían acostumbrado y seguían cumpliendo las normas originales sin cuestionarlas. Bajo el liderazgo de este director, la escuela experimentó cambios significativos en un período muy corto.

Al comparar los estilos de gestión de estos dos directivos, resulta evidente que, para establecer autoridad, la gestión debe comenzar con rigor y luego volverse gradualmente más flexible. Esto es similar a la diferencia entre pobreza y riqueza: a una persona le resulta más fácil sobrellevar el cambio de la pobreza a la riqueza, pero quien pasa de la riqueza a la pobreza sin duda tendrá dificultades

para aceptarlo y probablemente caerá en depresión y sufrirá una crisis nerviosa.

Como director/a de escuela, desde el primer día que asuma el cargo, debe establecer altos estándares e implementar medidas estrictas para el profesorado y el personal. Como una escoba nueva que barre a fondo, debe causar una buena primera impresión y establecer su autoridad rápidamente. Una vez establecida, con el tiempo podrá ajustar sus exigencias, ampliar su enfoque y crear un ambiente más relajado, según las circunstancias. Esto no disminuirá su autoridad ni obstaculizará el progreso del trabajo; al contrario, demostrará su accesibilidad y su estilo de liderazgo, que combina rigor y flexibilidad.

Por supuesto, estos "tres incendios" no pueden encenderse al azar. El director debe comprender a fondo el desarrollo de la escuela, tener una visión clara de los problemas existentes y conocer con precisión la situación de cada miembro del profesorado y del personal. El director debe ser capaz de controlar los "incendios" que estos provocan con facilidad y de forma adecuada.

Si al asumir el cargo de director uno se familiariza de inmediato con el profesorado y el personal, tratándolos como hermanos, haciendo caso omiso de principios y normas, y creando un ambiente de armonía, podría causar una buena impresión a corto plazo. Sin embargo, esto no durará mucho y sin duda afectará su trabajo y su carrera profesional. Una vez que se comprende esto, cualquier intento de agravar la situación, imponer medidas severas o ser excesivamente crítico solo generará resentimiento.

Parece que la forma en que se combinan la "indulgencia" y la "rigorra" es bastante compleja y merece ser analizada.

Una "persuasión" oportuna puede aumentar su eficacia.

En las escuelas, siempre hay personas muy capaces, miembros clave del personal docente, que han contribuido significativamente al desarrollo del centro. Debido a esto, se vuelven arrogantes, engreídas y se creen excepcionales, con un talento sin igual. Se comportan de forma arrogante e indisciplinada con los demás, menosprecian a sus compañeros, faltan al respeto a los líderes y se creen los mejores. Los directores deben controlar estrictamente a estas personas y exigirles altos estándares, sin tolerarlas ni permitir que se desarrollen sin control. De lo contrario, se volverán cada vez más vanidosas y temerosas.

¿Por qué Tang Sanzang solo le puso la diadema dorada a Sun Wukong entre sus tres discípulos en su viaje al Oeste? Porque Sun Wukong era el más capaz y se consideraba extraordinario. Si no le hubieran puesto la diadema dorada, podría haberse alejado de la organización e incluso haber causado problemas.

¿Cómo se debe gestionar a este tipo de persona en las escuelas?

Además de confiar plenamente en él, guiarlo con paciencia, mostrarle amabilidad y aprovechar sus fortalezas, es aún más importante identificar sus debilidades en momentos críticos y persuadirlo adecuadamente. Esto no solo puede aumentar la capacidad disuasoria del director, sino también tener un efecto disuasorio sobre él, infundiéndole temor y moderación.

Quizás te interese echar un vistazo a las siguientes dos historias históricas:

Cuando el emperador Gaozu de Han, Liu Bang, estaba conquistando el imperio, ofreció un gran banquete a sus meritorios funcionarios. Casi todos eran sus hermanos jurados que habían luchado junto a él en innumerables batallas. Durante el banquete, se dirigieron a Liu Bang

como hermanos, como antes, lo que lo avergonzó bastante. A la mañana siguiente, en la corte, Liu Bang dijo: «A lo largo de la historia, quienes conquistan el imperio son en su mayoría héroes de origen humilde, mientras que quienes lo gobiernan son principalmente funcionarios civiles y estrategas. Deberíamos invitar a otras personas a gobernar el imperio». Tras estas palabras, todos los funcionarios civiles y militares que acudieron a la corte se postraron en el suelo y gritaron: «¡Viva el Emperador!». Liu Bang hizo gala de su majestad imperial.

Yuchi Jingde, general fundador de la dinastía Tang, era leal e íntegro, pero debido a sus méritos, se volvió imprudente y arrogante, dejándose llevar por los excesos. En una ocasión, durante un gran banquete para sus funcionarios, el emperador Taizong tuvo una disputa con alguien y, en un arrebato de ira, cegó a Li Daozong de un ojo. Li Daozong era miembro de la familia imperial. Cualquier otro emperador lo habría ejecutado en un ataque de furia, pero Li Shimin no lo hizo. Al ver la audacia de Yuchi Jingde, le dijo: «Originalmente pretendía compartir la riqueza y el honor contigo, transmitiéndolos de generación en generación, pero te has vuelto arrogante y has violado la ley repetidamente. Ahora, incluso has cegado a Daozong delante de mí. ¿Sabes cómo mataron a Han Xin y Peng Yue en la antigüedad? Eso no fue culpa del emperador Gaozu de Han. No te mataré hoy, pero espero que te comportes y no te arrepientas cuando decida hacerlo». Al oír estas palabras, Yuchi Jingde sintió temor y, a partir de entonces, moderó su comportamiento. Para expresar su admiración por la persuasión empleada por el emperador Taizong para apaciguar al rebelde ministro Yuchi Jingde, se escribió un poema: «Un general que se jacta de sus logros es arrogante y prepotente; la benevolencia y el poder de un gobernante sabio disciplinan a un ministro imprudente. Utilizando hábilmente la analogía de Han Peng para representar el pasado y el presente, Yuchi despierta de su sueño, empapado en sudor». Comenzó a examinarse y a controlarse.

Si se castiga indiscriminadamente a los profesores arrogantes sin una investigación adecuada, el castigo puede resultar insuficiente por falta de pruebas, sin abordar sus inquietudes internas e impidiéndoles reconocer sus

deficiencias y errores. En tales casos, no solo pueden sentirse insatisfechos, sino que también pueden agravar su comportamiento.

Si, en un momento crucial, aprovechas su debilidad y utilizas un enfoque persuasivo, puedes recordarles y advertirles que su arrogancia solo les acarreará consecuencias negativas. Como director, eres consciente de ello; lo has visto todo y estás insatisfecho. Tienes derecho a castigarlos, y sus errores deben ser castigados. La razón por la que no los has castigado es porque son miembros clave que han contribuido al desarrollo de la escuela. Ahora, les estás dando la oportunidad de corregir sus errores por sí mismos.

Por supuesto, también les enseña que si no se controlan, serán sancionados y castigados de inmediato. En última instancia, esto puede volverlos obedientes y sumisos.

Es mejor usar la "persuasión" para recordarle algo a alguien que no hacer nada; usar la "persuasión" para advertirle a alguien es una forma de disuasión más efectiva que un acto deliberado de coerción.

Capítulo diez: La influencia del director en la captación de seguidores

La influencia es un efecto que se propaga de una cosa a otra. Según el Diccionario Chino Moderno, significa "tener un efecto en los pensamientos o acciones de los demás".

Por lo tanto, la influencia puede definirse como una transmisión y entrega silenciosa, una influencia inspiradora y motivadora sobre los demás, y una sumisión y aceptación voluntaria por parte de la otra persona.

El carisma personal es la base de la influencia. Un director con un carácter noble posee, naturalmente, una influencia inmensa.

Además de la personalidad, los antecedentes culturales, el nivel de conocimientos, el temperamento, el comportamiento, los pensamientos y los sentimientos de un director también determinan el alcance de su influencia.

Si el carisma personal de un director es el fundamento de su influencia, entonces su profundidad cultural es la raíz de su influencia, su nivel de conocimiento es la fuente de su influencia, su temperamento y comportamiento son el alma de su influencia, y sus pensamientos y sentimientos son el espíritu de su influencia.

Los melocotoneros y ciruelos no hablan, pero crean su propio rastro.

Un campesino llamado Chen Atu ganó un billete de lotería y tuvo la oportunidad de viajar al extranjero. Todo era nuevo y emocionante para él. Una mañana temprano, el camarero le llevó el desayuno a su habitación y le dijo en voz alta: "¡Buenos días, señor!". Atu recordó que en su país, los desconocidos siempre le preguntaban: "¿Cuál es su apellido?". Así que respondió en voz alta: "¡Me llamo Chen Atu!". Durante los días siguientes, el camarero le trajo el desayuno puntualmente, hablando el mismo idioma, y Chen Atu seguía respondiendo: "Me llamo Chen Atu".

Atu estaba furioso. Pensaba que el camarero era demasiado despistado, preguntándole todo a diario y luego olvidando lo que le decían. Más tarde, se preguntó si lo había entendido mal, así que le preguntó al guía turístico. El guía le explicó que el camarero quería decir "Buenos días, señor". Atu se sintió avergonzado y practicó diciendo "Buenos días, señor" repetidamente para poder responderle al camarero con cortesía.

A la mañana siguiente, el camarero vino a servir el desayuno como de costumbre. En cuanto Chen Atu lo vio, dijo: "¡Buenos días, señor!". Antes de que terminara de hablar, el camarero respondió rápidamente: "Me llamo Chen Atu".

Las relaciones interpersonales son un proceso de influencia mutua. En la historia, el camarero no influyó en Chen Atu, pero Chen Atu, a pesar de ser inculto, provenir del campo y tener un carácter algo rústico, sí influyó en el camarero. De manera similar, un liderazgo eficaz implica influir eficazmente en los subordinados.

Peter Drucker, el padre de la ciencia de la administración moderna, afirmó: «La única definición de gerente es alguien que tiene seguidores. Sin seguidores, no

hay gerentes». ¿Cómo se consiguen seguidores? Mediante la influencia. En las escuelas, los directores, que se enfrentan a un grupo con un alto nivel de conocimiento, deben ser más influyentes para atraer a más seguidores.

La influencia es la capacidad de un director para modificar la psicología y el comportamiento de los demás; es la motivación intrínseca que genera respeto, confianza, admiración y seguimiento. La influencia se genera a través de la comunicación, la interacción, la lectura y otros medios, modificando así la cognición, la situación actual y el comportamiento de los demás. La influencia es la capacidad fundamental de un director y también el nivel más alto de liderazgo.

Algunos dicen que un director tiene influencia simplemente por ocupar ese cargo. Pero eso no es cierto. La influencia de un director no proviene del cargo en sí, ni se otorga por el poder. Más bien, es una atracción intrínseca que se compone de su conocimiento cultural, carácter, sabiduría, valores morales, sensibilidad humanitaria y carisma personal.

Un ratón se instaló en la cima de la estupa, vagando libremente entre sus muros, viviendo una vida feliz y despreocupada, disfrutando de sus privilegios y aceptando con la conciencia tranquila la adoración de hombres y mujeres devotos, incluso burlándose de su piedad arrodillada. Un día, un gato montés hambriento irrumpió en la estupa y atrapó al ratón. El ratón protestó: «¡No puedes comerme! ¡Arrodíllate ante mí! ¡Represento a Buda!». «La gente se arrodilla ante ti por tu posición», dijo el gato montés, partiendo al ratón por la mitad.

El cargo de director solo genera una obediencia superficial en el profesorado y el personal, pero no fomenta un sentimiento de identidad que nazca del fondo de sus corazones.

Un funcionario local debía inspeccionar un hospital psiquiátrico y solicitó una ceremonia de bienvenida. El director del hospital ordenó a todos los pacientes que se alinearan a lo largo del camino para recibirlo. El funcionario llegó según lo previsto, y los pacientes, previamente entrenados, aplaudieron con entusiasmo. Sin embargo, el funcionario notó que el director no aplaudía y preguntó:

"¿Por qué no aplaude?". El director respondió: "No estoy enfermo mentalmente, ¿por qué debería aplaudir?".

Sí, aunque seas un funcionario local, no tienes ninguna influencia. No estoy de acuerdo contigo, así que ¿por qué debería aplaudirte?

El director puede dar órdenes arbitrariamente y ejercer su autoridad sobre el personal, obligando a los profesores y empleados a obedecer. Sin embargo, todo esto solo genera confusión, pero no una verdadera confianza en las personas. A veces, incluso la obediencia formal resulta difícil de lograr.

Un miembro del profesorado dijo de su director: "No me dio ningún trato especial, y las condiciones de la escuela no eran particularmente buenas, pero todos trabajábamos duro porque había una fuerza poderosa en él que me atraía profundamente".

La influencia de un director trasciende su poder e incluso la intimidación que mencionamos anteriormente; es una especie de carisma, una especie de magia. Un director influyente cautivará a profesores y personal administrativo como un imán, inspirándolos a seguirlo con devoción, obedecer órdenes con gusto y trabajar para él con sincera admiración.

La influencia proviene del carisma personal.

Muchos factores determinan la influencia de un director, pero el más importante es su carisma personal.

El llamado carisma personal, como factor no relacionado con el poder, es la atracción, la cohesión y la influencia en el mundo exterior que genera la manifestación de la personalidad. Es un poder inmenso que surge de la condensación del carácter, el talento y las virtudes de una persona.

Los estudiosos del liderazgo y los expertos en gestión coinciden en general en que el carisma personal de un líder competente es la clave de su éxito.

De Gaulle dijo: "Quienes poseen carácter irradian una fuerza magnética; para quienes los siguen, son símbolos del objetivo final y de la esperanza".

El gurú estadounidense de la psicología del éxito, Hill, dijo: "El verdadero liderazgo proviene de una personalidad admirable".

El carisma personal de un director es una combinación de su estilo, carácter, moralidad y capacidad; es la fortaleza espiritual del director al ejercer iniciativa personal y creatividad; y es la emoción positiva del director al influir activamente en cada miembro de la escuela para que acepte de buen grado su liderazgo.

Alguien utilizó una vez esta analogía para describir el carisma personal del director: es como una piedrecita arrojada a un lago en calma, cuyo impacto se extiende como ondas. Cuanto mayor sea el carisma del director, más amplias serán las ondas.

El carisma personal de un director es una cualidad esencial de un buen director, un factor importante para ganarse el reconocimiento social y el respeto del profesorado y el personal, y una fuerza impulsora para

inspirar continuamente la lealtad del profesorado y el personal y su sentido de misión hacia la escuela.

Un director con carisma personal impregnará el campus con sus cualidades carismáticas y su profunda influencia. Brindará una educación invaluable, una motivación inmensa, un gran estímulo, excelentes modelos a seguir y una guía eficaz. También inspirará al profesorado y al personal a unirse voluntariamente en torno a él y seguir su ejemplo. A medida que esta influencia se fortalece, el número de seguidores crece, formando finalmente una fuerza imparable. Consideremos lo siguiente: ¿qué otra fuerza, además del carisma personal del director, podría alcanzar tal nivel de influencia?

Existe tal cosa:

Liu Wendian, profesor del Departamento de Chino de la Universidad Asociada del Sudoeste, era un renombrado experto en el *Zhuangzi*. Era un hombre de gran erudición, pero también de carácter irascible. Sus primeras palabras en clase solían ser: "El *Zhuangzi*, je je, si yo no lo entiendo, entonces nadie lo entiende". Durante la Guerra de Resistencia contra Japón, todos corrían a los refugios antiaéreos para escapar de los bombardeos japoneses. En una ocasión, Liu Wendian vio al escritor Shen Congwen corriendo también hacia un refugio antiaéreo. Furioso, gritó: "¡Corro al refugio antiaéreo por el *Zhuangzi*! ¡Si muero, nadie volverá a hablar del *Zhuangzi*! ¿Qué derecho tienes tú a correr al refugio antiaéreo?".

¿Por qué Shen Cong corrió al refugio antiaéreo con su diploma? Por supuesto, fue por su famosa novela "Ciudad fronteriza", su éxito de ventas "Viajes por Hunan", su profunda habilidad literaria y su enorme influencia entre los lectores.

Los directores de escuela deberían preguntarse con frecuencia: "¿Qué me cualifica para ser director?"

Cuando el escritor turco Orhan Pamuk ganó el Premio Nobel de Literatura en 2006, un periodista le preguntó: "¿Qué le hace merecedor del Premio Nobel de Literatura?". Orhan Pamuk respondió apasionadamente: "Porque soy un creador de personalidades".

Esperamos que más directores de escuela puedan declarar con confianza y énfasis: "Soy una persona que influye en el carácter personal".

En mi opinión, el carisma personal del director se manifiesta principalmente en los siguientes aspectos:

Optimista y seguro de sí mismo: Sin importar las dificultades o contratiempos que se presenten, uno puede mantenerse tranquilo y sereno, conservar una actitud optimista respecto a su propio criterio y al desarrollo de la escuela, y estar lleno de confianza.

Visionario: Capaz de prever el futuro, ver el panorama general a partir de pequeños detalles y obtener información valiosa de observaciones aparentemente insignificantes; posee perspicacia y sabiduría.

Humilde y accesible: habla con elegancia, es educado, se comporta con modestia, se expresa de forma apropiada y no es ni arrogante ni servil.

Amabilidad e integridad: tener un corazón benevolente y amoroso, la voluntad de hacer buenas obras y acumular virtudes, y un profundo sentido de la compasión.

Tolerante y magnánimo: de mente abierta, alegre, extremadamente tolerante y de mente abierta.

Alta moral: íntegro y honesto, coherente en palabra y obra, de carácter noble, pragmático, indiferente a la fama y la fortuna, y dispuesto a asumir responsabilidades.

Franco y sincero: Trata a los demás con sinceridad y cumple tus promesas; no engañes ni finjas.

Por supuesto, el carisma personal de un director va mucho más allá de estos aspectos. A medida que un director perfecciona continuamente su carácter y desarrolla su carisma personal, su influencia se volverá cada vez más profunda.

El estado mental determina la influencia

Una persona puede carecer de muchas cosas, pero no de su espíritu. El espíritu es la fe y el apoyo de una persona.

El espíritu no es riqueza, pero a veces puede traer no solo riqueza, sino también más oportunidades de éxito.

En 1959, Nixon, entonces vicepresidente de los Estados Unidos, se enfrentó a Kennedy en las elecciones. Nixon había sido vicepresidente de Eisenhower durante muchos años y tenía una sólida trayectoria política; Kennedy, en cambio, era un novato en política, con tan solo cuarenta y tres años, y no podía compararse con Nixon en términos de influencia.

Inicialmente, se preveía una elección con un claro favorito, con Nixon aparentemente al borde de la victoria. Sin embargo, fue la primera elección transmitida en directo por televisión, y ambos candidatos pronunciaron sus discursos de campaña en línea. Nixon dejó en el público estadounidense la impresión de estar enfermo, exhausto, descuidado y sin energía. Kennedy, en cambio, con su cabello rubio, su piel bronceada y su mirada penetrante, transmitió al público la imagen de ser enérgico, un líder capaz y con un espíritu excepcional.

Por lo tanto, muchos votantes emitieron su voto por Kennedy en el momento crucial, y Kennedy ganó las elecciones.

Un buen estado mental no solo puede levantar el ánimo, liberar el potencial y aportar vitalidad, sino también inspirar a los demás, elevar la moral y despertar su pasión, haciendo que la gente lo perciba como accesible, respetable y confiable. Por otro lado, un mal estado mental no solo puede provocar apatía, desánimo y falta de motivación, sino que también puede contagiar a los subordinados como una enfermedad, haciéndolos sentir melancólicos, perder la confianza y carecer de motivación.

El director es el pilar fundamental del profesorado y el alumnado. Su liderazgo en la escuela, así como en el desarrollo de sus docentes y alumnos, requiere no solo orientación ideológica, visión de futuro y establecimiento de metas, sino también guía espiritual.

El estado mental de un director es contagioso e influye tanto en docentes como en estudiantes. Un director con un espíritu vibrante y enérgico inspira un sentido de misión sagrada, transformando la presión laboral en una fuerza impulsora inagotable para el éxito. Enciende la pasión en cada docente y estudiante, inspirando un deseo constante de dedicarse por completo a alcanzar metas comunes. Este impulso y esfuerzo se traducirán inevitablemente en un desempeño laboral sobresaliente y excelentes logros académicos.

Es difícil imaginar cómo serían los profesores y los alumnos si el director siempre estuviera apático y desmotivado.

Entre los directores que he conocido, aquellos que se muestran animados, enérgicos y con ojos brillantes y penetrantes, irradian pasión y un aura poderosa, desprendiendo energía positiva. Parece que para ellos no existen dificultades insuperables ni tareas imposibles. Quienes los rodean parecen contagiarse de su espíritu, rebosantes de energía y vitalidad.

De hecho, detrás de un director así, sin duda hay una buena escuela, un profesorado dinámico y enérgico, y un grupo de alumnos alegres, inocentes y felices que participan activamente en el campus.

Tras un examen más detenido de estos principios, descubrirá que su espíritu no es algo que ellos mismos forjen, sino que emana de su sentido de responsabilidad y compromiso con la sociedad y la nación; de su comprensión y dominio de su visión del mundo y sus valores; de su deseo y expectativa por el desarrollo de la educación y la escuela; de su adhesión y búsqueda de ideales y creencias educativas; y, por supuesto, de su propia confianza y fe, su optimismo y su mentalidad abierta.

Además, una vez que estas personas adoptan esta mentalidad, poseen una cualidad y una convicción que

perduran toda la vida y que no se verán perturbadas ni influenciadas por el mundo exterior, y siempre afrontarán cualquier desafío con gran entusiasmo.

Creo firmemente que un director influyente es aquel que es enérgico y seguro de sí mismo; y un director enérgico y seguro de sí mismo inevitablemente tendrá una influencia inmensa.

La influencia reside en la mente de cada uno.

Hay un dicho que reza: «Cuanto más grande es tu corazón, más grande es tu escenario; cuanto más amplia es tu mente, mayor es tu influencia». Otro dicho reza: «Más amplio que la tierra es el océano, más amplio que el océano es el cielo, y más amplio que el cielo es el corazón humano».

Todos aquellos que han logrado grandes cosas a lo largo de la historia han poseído un espíritu amplio y generoso.

El señor Qi Gong, un erudito consumado en poesía, caligrafía, pintura y tasación de arte, era excepcionalmente meticuloso en sus estudios, pero nunca le dio mucha importancia a sus obras personales. Una tienda de caligrafía y pintura exhibía las obras del señor Qi Gong a precios módicos. Una vez, nada más entrar en la tienda, un cliente se le acercó y le preguntó: «Señor Qi, ¿usted escribió esto?». El señor Qi sabía que era una falsificación, pero aun así sonrió levemente y dijo: «Es mejor que el mío». Todos los presentes rieron. Al cabo de un rato, cambió de opinión: «Yo lo escribí». El dueño de la tienda, sin duda consciente del ojo crítico del señor Qi Gong, quedó perplejo ante su respuesta y le preguntó por qué. El señor Qi Gong explicó: «Cuando alguien usa mi nombre, es una señal de respeto. Además, deben estar pasando apuros económicos. Si vinieran a mí a pedirme dinero prestado, ¿no tendría que prestárselo?».

Esto nos permite vislumbrar la amplitud de miras del Sr. Qi Gong y su enfoque benevolente de la vida.

Una mentalidad abierta propicia la tolerancia; la tolerancia atrae seguidores; los seguidores reúnen talento; el talento trae prosperidad.

Cuando un director tiene una mentalidad abierta, se relacionará con profesores y alumnos con un corazón cariñoso y benevolente, verá todo con una actitud objetiva y

desapegada, y atraerá seguidores con una poderosa influencia.

Si un director es de mente estrecha, mezquino y está lleno de sospechas, solo conseguirá deprimirse, fruncir el ceño y perder el apoyo de la gente, por no hablar de la influencia que tendrá sobre el profesorado y el personal.

Un director debe tener una mentalidad abierta y practicar las "cinco tolerancias".

Rong Zhi

Abraza y acepta un conocimiento más profundo, mayor experiencia y sabiduría. Para lograrlo, el director debe estar abierto a diversas opiniones, especialmente teniendo el valor de escuchar diferentes puntos de vista y sugerencias, incluso si eso implica soportar la oposición. Solo así se puede aprender de estos puntos válidos, ampliar horizontes y superar la arrogancia, la presunción y la vanidad.

Había un joven profesor que destacaba en su trabajo, pero tenía un defecto: era demasiado franco y a menudo opinaba sobre el funcionamiento de la escuela. Esto disgustaba al director, quien entonces intentó por todos los medios dificultarle las cosas. Le negaron oportunidades de premios y ascensos. Los profesores de bachillerato se seleccionaban mediante un proceso de selección bidireccional, y este profesor era perfectamente apto. Sin embargo, el director le ordenó al tutor que no lo contratara, y el director se salió con la suya, dejando al joven profesor sin éxito en el proceso de selección.

Imagínese el tipo de influencia que tendría un director así.

Tolerancia

Como director ejemplar, uno debe aprender a llevarse bien y trabajar con personas de diferentes personalidades y temperamentos. El caudaloso río Yangtsé acoge a todos los arroyos; el vasto océano los abraza a todos los ríos. Se debe reunir a personas talentosas, incluso a aquellas más talentosas que uno mismo, para formar un equipo unido y alcanzar el éxito juntos. Quienes cometen errores y tienen deficiencias evidentes deben ser tratados con honestidad y sinceridad, permitiendo que los sentimientos genuinos den

lugar a sentimientos genuinos y ganando sinceridad con sinceridad. Tolerar los errores es, en sí mismo, una poderosa forma de aliento.

Un profesor titular de chino en una escuela secundaria no solo demostró excelentes resultados docentes, sino que también escribía diligentemente en su tiempo libre, publicando decenas de artículos pedagógicos en revistas nacionales e incluso una monografía. Sin embargo, este talentoso individuo no era valorado por el director. La razón era que el director sentía una envidia extrema hacia él, creyendo que era más capaz, ganaba más dinero y podría superarlo gradualmente en influencia. Varios puestos de gestión de nivel medio quedaron vacantes, y este profesor siempre quiso asumir más responsabilidades y contribuir más al desarrollo de la escuela, pero el director lo excluyó. Estos puestos de nivel medio fueron ocupados por personas con poca capacidad pero con estrechos vínculos con el director. Posteriormente, el director de asuntos estudiantiles de la escuela fue trasladado, y según los procedimientos del departamento correspondiente, este puesto se sometió a nominación y elección pública. Este profesor fue nominado, pero el director entró en pánico y convocó una reunión de emergencia, declarando inválida la nominación y elección pública y promoviendo a otro al puesto de director de asuntos estudiantiles.

Un director que no solo no aprecia ni valora el talento, sino que además alberga celos y resentimiento hacia él, ¿cómo puede ganarse el respeto del profesorado y del personal?

recipiente

A medida que la sociedad se desarrolla, los valores de las personas se diversifican cada vez más. Los directores escolares no pueden vivir aislados y se enfrentarán a numerosas tentaciones. Esto les exige dejar de lado el egoísmo, ser estrictos consigo mismos, soportar la soledad y resistir la pobreza; no preocuparse por las pequeñas ganancias inmediatas y resistir las tentaciones superficiales; minimizar sus deseos, elevar sus metas vitales al nivel más alto y aspirar a un futuro y una carrera más amplios.

Tolerancia

El director debe ser capaz de asumir responsabilidades y luego dejarlas ir, sin gastar demasiada energía en asuntos triviales. No debemos permitir que las nimiedades perturben nuestra mente ni afecten nuestro estado de ánimo.

Dos monjes, un maestro y su discípulo, bajaban de la montaña para pedir limosna. Llegaron a un pequeño río y vieron a una hermosa joven de pie, aparentemente absorta en sus pensamientos. Ella también quería cruzar el río, pero no sabía qué tan profundo era. El maestro sintió lástima por la muchacha y la cargó para que cruzara. Después de cruzar, continuaron su camino. El monje más joven parecía tener algo que decir, pero no se atrevió a decirlo, así que se lo guardó. Caminaron durante más de veinte kilómetros antes de que el monje más joven finalmente no pudiera contenerse más y le dijera a su maestro: «Como monje, ¿cómo pudiste cargar a esa muchacha para que cruzara el río?». El maestro respondió: «Yo la cargué y la dejé en el suelo, ¿por qué tú no puedes hacerlo?».

Para que un director pueda asumir responsabilidades y liberarse de cargas, debe ser capaz de reflexionar, tomarse las cosas con calma y comprenderlas a fondo. En particular, debe saber priorizar y no aferrarse a todo con rigidez, ya que esto solo le agotará.

Tolerancia a fallos

Todos tenemos defectos y cometemos errores, y es fácil equivocarse en el trabajo. De hecho, cuanto más se hace, mayor es la probabilidad de cometer un error. Para evitar errores, lo mejor sería no hacer nada. Además, cuanto más innovador y vanguardista sea el trabajo, más fácil es equivocarse. Quienes son conservadores, siguen los métodos tradicionales al pie de la letra, se aferran a las rutinas y temen equivocarse tienen menos probabilidades de hacerlo.

Sin embargo, si todos temen cometer errores y, por lo tanto, no hacen nada o innovan, ¿cómo puede desarrollarse una escuela? ¿Cómo puede progresar la sociedad? ¿Cómo puede seguir girando la historia?

El «Complejo de Jonás» de Maslow hace referencia a Jonás, un personaje bíblico cristiano devoto que anhelaba la

guía divina. Finalmente, Dios le encomendó una gloriosa misión: anunciar el perdón de Nínive, una ciudad destinada a la destrucción. Jonás rechazó la misión y huyó. Se ocultó repetidamente de Dios, quien lo buscó e intentó despertarlo. Finalmente, tras mucha indecisión y reflexión, Jonás superó su miedo al fracaso y completó su misión.

Jonás anhelaba el éxito, pero temía el fracaso, lo que lo llevaba a evitarlo. En la vida real y en el trabajo, muchas personas comparten este «complejo de Jonás». Por lo tanto, si bien nuestros gerentes deben fomentar el éxito, también deben tolerar los errores y establecer un mecanismo para aceptar y asumir el fracaso, en lugar de prohibirlo.

Los directores deben tener la magnanimidad de perdonar y elogiar a los docentes y al personal; de lo contrario, podrían cometer un grave error del que se arrepentirían para siempre. Podrían estar criticando duramente a un docente o miembro del personal proactivo, audaz, innovador y emprendedor, o podrían estar reprendiendo airadamente a una persona trabajadora, concienzuda y leal a la escuela.

Frustración

El trabajo de un director no siempre es un camino de rosas ni todo sale a la perfección. Al igual que el tiempo no siempre es soleado y tranquilo, siempre habrá altibajos, contratiempos, errores, quejas y reveses.

En tales circunstancias, quejarse es inútil, eludir la responsabilidad es indigno y retroceder solo revela incompetencia. El director debería tener la noble ambición de que "treinta años de fama y fortuna no son más que polvo y suciedad, tres mil millas de camino no son más que nubes y luna", y el espíritu heroico de que "en medio de la risa, los barcos y fortalezas del enemigo quedan reducidos a cenizas". Debería mantenerse sereno y firme, afrontando la presión con fortaleza, guiando a todos los profesores y alumnos fuera de la sombra de los contratiempos y el fango del fracaso, para dar la bienvenida al amanecer de la esperanza y encaminarse hacia el brillante futuro de la escuela.

Una mirada atenta a una tetera revela tres características principales: Primero, tiene una gran

capacidad. Comparada con una taza, una tetera contiene mucha más agua. Segundo, siempre está lista para servir. Rara vez vemos teteras vertiendo agua en tazas, y mucho menos tazas vertiendo agua en ellas. Tercero, incluso cuando su base está al rojo vivo, ¡la tetera seguirá silbando sin esfuerzo!

Un director debe emular el espíritu de una tetera, aprendiendo de ella. Debe tener una mente abierta, capaz de adaptarse a todo; contentarse con lo ordinario y estar dispuesto a dedicarse con esmero; y, sobre todo, poseer una actitud positiva y optimista, manteniéndose firme en sus convicciones incluso ante la adversidad, sin perder jamás el ánimo. Debe comprender que todo en el mundo está interconectado, la fortuna y la desgracia entrelazadas, y la vida en constante cambio. Así como la luna crece y mengua, las personas también experimentan alegría y tristeza: son ciclos naturales.

Cuando un director posee esta cualidad de tolerancia y el espíritu de una tetera, su influencia aumentará exponencialmente.

Solo Guan Yu puede pedir una espada grande.

Al ejercer sus facultades, los directores pueden aumentar su influencia no solo a través de su personalidad, carácter y moralidad, sino también a través de su nivel profesional, habilidades y conocimientos.

Las escuelas son lugares para impartir conocimientos, enseñar habilidades y resolver dudas. Para ganarse el respeto genuino del profesorado y el personal, es necesario ser un experto en la materia, un líder con experiencia en el tema. Como dice el refrán: "El profano ve el espectáculo, el experto ve los detalles". Si un director es un profano, solo puede observar desde la distancia la gestión educativa y docente de la escuela. No puede dar ejemplo ni brindar orientación efectiva a los docentes en su desarrollo profesional. Si algunos docentes intentan engañarlo con astucia, no tendrá más remedio que soportarlo. En ese caso, ¿qué influencia podrá ejercer?

Si el director es más competente que los profesores, estos te respetarán y confiarán en ti, y jamás se atreverán a alardear de sus conocimientos limitados. Por lo tanto, tendrás la confianza necesaria para demostrar tus habilidades con seguridad y destreza.

Para los directores escolares, ser un director cualificado es solo el requisito mínimo, lo cual es relativamente fácil; ser un director excelente requiere más esfuerzo, ya que no solo exige que los directores posean virtud, talento, conocimiento y comprensión, sino también que desarrollen su propia filosofía y características pedagógicas; mientras que ser un director experto es la máxima aspiración. Esto no solo exige que los directores posean todas las cualidades de un director excelente, sino también que establezcan la idea de liderazgo y gestión profesional, que no solo sean capaces de entrar en el aula, escuchar y evaluar las clases, e impartir clases abiertas y demostrativas a los docentes, sino también que tengan proyectos de investigación,

publicaciones y capacidad para investigar la reforma educativa.

Solo convirtiéndose en un director experto se puede llegar a ser un "maestro de maestros", cultivar más docentes sobresalientes y construir una escuela con características distintivas y un profundo significado.

Contar con sólidos conocimientos profesionales y ser capaz de utilizarlos para guiar el desarrollo de los docentes no es solo una cualidad que los directores de la nueva era deberían poseer, sino también una "carta maestra" para que se ganen la confianza de los docentes, establezcan su propia dignidad y aumenten su influencia.

Para un director de escuela, tener experiencia profesional no es suficiente para ser un buen director. Shockley, un renombrado experto estadounidense en electrónica y premio Nobel, era un verdadero experto en la materia, pero la empresa que dirigía quebró en dos años. Muchos profesores con excelentes habilidades pedagógicas y logros sobresalientes, algunos incluso de educación especial, son ascendidos a directores, pero no logran mantenerse en el cargo por mucho tiempo y terminan renunciando en desgracia.

Parece que para convertirse realmente en un director que empuñe una gran espada como Guan Yu, uno no solo debe tener sólidos conocimientos profesionales, sino también habilidades de liderazgo.

El liderazgo es la base para aprovechar todas las oportunidades y el poder. Un director influyente necesita tener un cierto nivel de experiencia profesional y habilidades de liderazgo.

La Asociación Nacional de Directores de Escuelas Secundarias de Estados Unidos, en su investigación, resumió seis habilidades de liderazgo que debe poseer un director exitoso:

La capacidad de planificar y organizar el trabajo;

La capacidad de cooperar y liderar a otros;

La capacidad de analizar problemas y tomar decisiones;

La capacidad de comunicarse tanto oralmente como por escrito;

La capacidad de comprender las necesidades de los demás;

La capacidad de trabajar eficazmente bajo presión.

Además de sólidas habilidades profesionales y excelentes dotes de liderazgo, un director debe poseer un amplio conocimiento. Este conocimiento le proporciona una visión clara, permitiéndole percibir todo con mayor profundidad e integralidad; enriquece su mundo interior, del cual surgirán una abundante sabiduría pedagógica y destacadas habilidades de liderazgo; le brinda una perspectiva y una forma de pensar novedosas, potenciando su capacidad para afrontar el cambio constante; y le confiere un carisma extraordinario, atrayendo a un gran número de personas dispuestas a trabajar para él. El amplio conocimiento es un activo invaluable para un director; no solo le otorga la capacidad de superar dificultades, sino también la de ganarse la confianza y el apoyo de la comunidad educativa.

Un director debe poseer un conocimiento profundo. Además de la experiencia previa, y aún más importante, debe predicar con el ejemplo y ser un referente para docentes y estudiantes. Debe aprender mientras trabaja y trabajar mientras aprende, nutriéndose de los libros para que su esencia no solo impregne el campus, sino que también se extienda a través de su propio ser.

Por supuesto, el director ideal no puede limitarse a un solo cuchillo grande, blandiéndolo a la luz de la luna todos los días, lo cual resulta un tanto monótono; ni tampoco puede limitarse a un solo martillo, martillando y sacando clavos a diario, lo cual también resulta un tanto aburrido. En cambio, debería ser capaz de utilizar todo tipo de herramientas, como cuchillos, martillos, sierras, taladros, azuelas, cinceles, hachas y hoces, para poder serrar piezas largas, unir piezas cortas, azuelar salientes y cincelar concavidades, adaptándose a diferentes personas, ¡e incluso la madera podrida puede transformarse en algo nuevo!

Influye en los demás dando ejemplo.

«El ejemplo vale más que el precepto», «Gritar hasta quedarse afónico no es tan bueno como dar ejemplo», «Todos arremetan, pero síganme a mí». La mejor enseñanza se da con el ejemplo; uno no puede dar a otro lo que no tiene.

El poder del liderazgo no reside en las palabras, sino en el ejemplo que dan los líderes.

Un director de escuela, hablando con pasión y elocuencia en una asamblea escolar, dijo: "El ahorro es fundamental, el ahorro es eficiencia y el ahorro es una virtud tradicional. Todos deberían saberlo mejor que yo, pero ¿qué tan bien lo practican? Tomemos como ejemplo el ahorro de electricidad. He hablado de este tema innumerables veces, pero nadie escucha. Hoy, al llegar a la escuela, vi dos lugares con las luces encendidas, bombillas de 100 W brillando intensamente, como si compitieran con el sol por la luz. Estuvieron así toda la mañana y el mediodía. Fui tres veces, pero nadie las apagó. ¿Cómo es posible que esto continúe?".

El director hablaba con elocuencia desde el escenario, mientras algunos profesores y alumnos susurraban entre sí: "El director ha estado allí tres veces, ¿por qué nunca apaga las luces?".

¡Sí! Si el director pudiera primero predicar con el ejemplo y luego enseñar con palabras, ¡cuánto mejor sería el resultado! Como director, uno debe dar el ejemplo y liderar en lo que se espera de los docentes y estudiantes.

Zhang Boling fue un reconocido educador en mi país. Después de 1919, fundó sucesivamente la Universidad de Nankai, la Escuela Secundaria Femenina de Nankai y la Escuela Primaria de Nankai. El Sr. Zhang Boling solía ser un ejemplo para sus alumnos, tanto con sus acciones como con sus palabras.

En una ocasión, Zhang Boling conoció a un estudiante y notó que sus dedos estaban manchados de amarillo por el tabaco, probablemente debido a un hábito prolongado. Entonces, Zhang Boling le aconsejó seriamente: "Fumar es perjudicial para la salud; debes dejarlo".

Inesperadamente, el estudiante no se dejó convencer y le replicó a Zhang Boling: «Entonces tú también fumas, ¿acaso no te perjudica la salud?». Zhang Boling pareció comprender, sonrió con aire de disculpa al estudiante, llamó inmediatamente a sus compañeros, recogió todos sus cigarrillos Luzon, los destruyó en público e incluso rompió su pipa, que había usado durante muchos años. Le dijo sinceramente al estudiante: «De ahora en adelante, dejaré de fumar junto con todos ustedes». Desde entonces, Zhang Boling no volvió a fumar jamás.

Zeng Guofan dijo: «Solo corrigiéndose a uno mismo se puede influir en los demás; solo esforzándose al máximo se puede ganar el respeto de la gente». Esto significa que solo con una conducta íntegra se puede influir en los demás. Solo entregándose por completo y con total entrega se puede ganar el respeto de los demás.

Sin embargo, algunos directores establecen normas y exigencias dirigidas únicamente a docentes y alumnos, no a sí mismos. Requieren que docentes y alumnos las cumplan mientras ellos actúan de forma arbitraria. Las normas se convierten en mera formalidad y las exigencias se ignoran. ¿Puede considerarse esto una buena educación?

Como director, solo puedes pedir a los demás que hagan lo que tú mismo estás dispuesto a hacer, y solo puedes pedirles que hagan lo que eres capaz de hacer. No les pidas a los profesores y alumnos que hagan lo que tú no puedes hacer, ni esperes que cambien por completo los malos hábitos que tú mismo no puedes cambiar.

John Harvey Jones dijo una vez: «Si te conviertes en líder, nunca digas que te quedarás en casa y resolverás todo por teléfono. Creo firmemente que los líderes deben predicar con el ejemplo. Si quieres que un equipo lo haga así, debes hacerlo tú primero. Es inútil pedirles a los demás que hagan lo que tú no puedes hacer».

Dar ejemplo tiene una gran influencia. A través de las palabras y acciones del director, y al ser un buen ejemplo, tanto profesores como alumnos lo considerarán el modelo a seguir más cercano y lo percibirán como un líder confiable. Su influencia surgirá entonces de forma natural.

Existe una fábula sobre un pastor que presenció un naufragio en el que todos los pasajeros cayeron al mar y se ahogaron. El pastor culpó a Dios, diciendo: «Dios, eres demasiado cruel. ¿Por qué tanta gente tiene que sufrir solo porque había un hijo desobediente a bordo?».

Mientras el pastor daba su sermón, una hormiga se le subió encima y lo picó. Resultó que estaba parado junto a un hormiguero. El pastor se enfureció y pisoteó a todas las hormigas.

En ese momento, Dios intervino: "¿Acaso no tratáis a las hormigas de la misma manera? Entonces, ¿qué derecho tenéis a criticarme?"

En efecto, "para forjar hierro, uno mismo debe ser fuerte". Si tú mismo no eres fuerte, ¿qué derecho tienes a criticar y exigir algo a los demás?

Un director no es simplemente un líder; también es un educador para la próxima generación de la nación. Por lo tanto, la conducta ejemplar de un director no solo implica influencia, sino también ganarse el aprecio de los docentes y gestionar eficazmente al alumnado.

Solo a través de una profunda autorreflexión se puede lograr un impacto significativo.

Todos cometemos errores en lo que decimos y hacemos. No es grave equivocarse; lo importante es saber qué dijimos o hicimos mal, lo cual implica autocrítica.

La autorreflexión es una evaluación objetiva de las propias palabras y acciones, una revisión oportuna y una corrección apropiada. Es la mejor manera de comprender, desarrollar, mejorar y reconocer el propio valor. La experta en éxito Robin afirma: «Al final de cada día, bien podríamos hacernos las siguientes preguntas: ¿Qué aprendí hoy? ¿Qué mejoras hice? ¿Estoy satisfecho con todo lo que hice?».

Una mujer tenía un precioso loro. El loro era muy lindo, pero tenía un mal hábito: tosía con frecuencia, con una voz ronca y desagradable, como si tuviera algo atascado en la garganta. La mujer llevó al loro al veterinario. Tras radiografías y tomografías computarizadas, se concluyó que el loro estaba perfectamente sano y no tenía ningún problema. Más tarde, con la ayuda del veterinario, se descubrió la raíz del problema: la tos del loro se debía a que su dueña fumaba y tosía con frecuencia; el loro simplemente imitaba su voz a la perfección.

En lugar de reflexionar sobre sus propios problemas, la mujer culpó al loro.

El propósito de la autorreflexión es establecer un mecanismo de retroalimentación interna eficaz. Mediante este mecanismo, podemos realizar un "inventario mental" diario, reconocer rápidamente nuestras deficiencias, pensar en estrategias de mejora y realizar correcciones prácticas. Algunos lo denominan "sistema de limpieza automática" o "sistema de corrección automática".

No hay progreso sin autorreflexión. En las Analectas de Confucio se afirma: «Me examino tres veces al día». El antiguo filósofo griego Platón dijo: «Una vida sin reflexión carece de sentido». Todos estos dichos resaltan el valor de la autorreflexión.

¿Acaso un director de escuela influyente no debería también dedicarse a la autorreflexión?

Reflexión 1: ¿Qué requisitos debo cumplir para ser el director/la directora?

Las personas acceden a la dirección escolar con distintos métodos y motivaciones. Algunas lo hacen por sus virtudes y talento, otras por su experiencia, otras por sus contactos y otras por su dedicación. Algunas buscan reconocer su propio valor, otras alcanzar ideales educativos y otras simplemente por la emoción del puesto. Por supuesto, también es posible que algunos directores tengan otros motivos, como la fama y la fortuna o la búsqueda de reconocimiento. Un director debe reflexionar constantemente sobre sus acciones: ¿Qué me capacita para ser director? ¿Qué busco como director? ¿Soy un director competente?

Especialmente como director/a de una escuela, el desarrollo de la educación, el aprendizaje actual de los niños, su felicidad futura y el cambio de destino de cientos y miles de familias recaen en nuestras manos y sobre nuestros hombros. Como dijo el Sr. Tao Xingzhi: «Como directores/as, además de reflexionar sobre por qué estamos capacitados/as para serlo, debemos reflexionar con atención y constancia sobre si hemos cumplido con nuestras responsabilidades. ¿Tenemos la responsabilidad, la perseverancia, la conciencia y la misión que un director/a debe tener?».

Segunda reflexión: ¿Cuánto mejor soy que mi ex?

La relación entre un antiguo director y su sucesor es de herencia y desarrollo. El sucesor no puede prescindir de los cimientos establecidos por su predecesor, y el trabajo inconcluso de este último debe ser completado por el sucesor. Como director sucesor, es fundamental atreverse a compararse con su predecesor en términos de ideología, estilo, capacidad, motivación, logros y desarrollo. Mediante

la reflexión, se debe considerar qué se puede aprender del predecesor, qué se necesita mejorar, perfeccionar y potenciar en comparación con él, y si la escuela actual ha progresado o retrocedido, y si la brecha se ha reducido o ampliado con respecto a la escuela anterior.

Tercera reflexión: ¿Qué le dejaré a mi sucesor?

Ser director de escuela no es algo que dure para siempre; siempre llegará el día en que te retires. Como director, debes hacer algo, realizar cambios en la escuela y dejar un legado para tu sucesor.

Si algo es efímero, como una flor que florece brevemente antes de desaparecer sin dejar rastro —ya sea tangible o intangible, material o espiritual—, reflexionar sobre esta cuestión con regularidad nos impedirá malgastar el tiempo, vivir sin rumbo y no lograr nada. Nos animará a buscar continuamente el sentido de nuestro trabajo y a explorar el significado de la vida.

¿No debería un director de escuela influyente ser bueno en la autorreflexión?

Reflexiona sobre tus propias ganancias y pérdidas.

El progreso, los logros, los errores, los malos pensamientos, las decisiones equivocadas y las conductas inapropiadas de una persona en el trabajo pueden engañar a los demás por un tiempo, pero nunca podrán engañarse a sí mismos. El director debe reflexionar sobre estos aspectos, detectarlos constantemente, identificar las ganancias y las pérdidas, analizarlas, corregirlas y realizar mejoras.

Reflexiona sobre las ganancias y las pérdidas de los demás.

Al mirarse en un espejo de bronce, uno puede arreglarse la ropa; al observar la historia, uno puede comprender el auge y la caída de las dinastías; al observar a los demás, uno puede comprender sus ganancias y pérdidas. Un director debe ser hábil para aprender de los demás, reflexionar sobre sí mismo y aprender de sus fortalezas para compensar sus debilidades. Tratar a los demás como un espejo permite ver el propio desempeño en el escenario de la vida y los éxitos y fracasos en el trabajo; esto puede ayudar a evitar muchos desvíos. "Quien conoce su propio

corazón es sabio; quien se conoce a sí mismo es renombrado". Muchas personas a menudo gastan su energía tratando de comprender y conspirar contra los demás, pero no son buenas para reflexionar sobre sí mismas a través de la perspectiva de los demás.

Reserva un tiempo fijo para la autorreflexión.

Antes de dormir y al despertar son momentos ideales para la reflexión. Los directores deben aprovechar estos momentos para revisar sistemáticamente el trabajo del día, identificar errores en sus palabras y acciones, tareas pendientes, descuidos y aspectos que podrían mejorarse.

Con los años, he adquirido el hábito de repasar mis palabras, acciones y trabajo del día antes de acostarme, como si viera una película. Analizo la información, centrándome en identificar descuidos y acciones inapropiadas, para luego corregirlos de inmediato, aprender de ellos, extraer lecciones o mantenerme alerta. Esto ha resultado muy beneficioso tanto para mi conducta personal como para mi trabajo.

Realizar una reflexión exploratoria

La reflexión es el punto de partida de la indagación. Debemos examinar críticamente aquello que damos por sentado e ignoramos, y preguntarnos «por qué» con más frecuencia. Este tipo de reflexión va más allá de los logros y las pérdidas de nuestro trabajo; se centra más en la innovación y la creatividad.

Por ejemplo, en lo que respecta a las emociones relacionadas con el trabajo, el director puede realizar una reflexión exploratoria: ¿Cómo es mi estado emocional en el trabajo? ¿He experimentado alguna vez arrebatos emocionales? Si es así, ¿qué los desencadenó? ¿Cómo debería regular mis emociones? ¿Qué métodos de regulación emocional utilicé durante esos momentos? ¿Necesito mejorarlos?

Por ejemplo, al abordar las deficiencias en su trabajo, el director también puede realizar una reflexión exploratoria: ¿Qué arrepentimientos surgieron durante el proceso de trabajo? ¿Cuál fue el mayor arrepentimiento? ¿Qué lo causó? ¿Qué debilidades se evidenciaron durante el proceso? ¿Cuáles de estas debilidades deben corregirse?

¿Qué críticas y evaluaciones hicieron otros con respecto a estos arrepentimientos y debilidades? ¿Qué fundamento tenían sus críticas?

Todo director que persevere en la reflexión, la reflexión continua, la reflexión sistemática y la mejora constante, inevitablemente llegará a ser excelente algún día.

Asumir la responsabilidad también es una forma de fortaleza.

En las tallas de piedra del parque Liubeichi, en Yibin, Sichuan, se puede leer este pasaje: "Los asuntos importantes y difíciles revelan el sentido de la responsabilidad; las circunstancias favorables y adversas revelan la magnanimidad; la alegría y la ira revelan el autocontrol; y las acciones grupales revelan la perspicacia".

Asumir la responsabilidad es una cualidad crucial para un director de escuela y un aspecto importante para potenciar su influencia. Un director que se atreve a asumir la responsabilidad estará dispuesto a cargar con todas las responsabilidades sin excusas, afrontará los desafíos en tiempos de crisis, será pragmático y evitará la exageración, además de ser decisivo y responsable. Sin duda, un director así se ganará el respeto de todos gracias a su carisma único y su notable influencia.

La capacidad de un director para asumir responsabilidades se refleja principalmente en los siguientes aspectos:

Asumir el desarrollo escolar como una responsabilidad propia

Con el desarrollo social, los comités del Partido y los gobiernos de todos los niveles prestan cada vez más atención a la educación, y las exigencias para brindar una educación que satisfaga a la población son cada vez mayores. Los problemas y las contradicciones que enfrenta el desarrollo escolar se hacen cada vez más evidentes, y las responsabilidades de los directores también aumentan. ¿Tendrá el director la valentía de asumir estas responsabilidades o intentará eludirlas? ¿Impulsará el desarrollo o se conformará con el statu quo? ¿Estará a la altura de su misión o simplemente cumplirá con lo mínimo?

Esto pone a prueba la sabiduría y el carisma personal del director.

Un director responsable y comprometido no debe amedrentarse ante las dificultades, asumir grandes responsabilidades y seguir adelante a pesar de los retos. Con la conciencia, la responsabilidad y la vocación de un educador, debe unir y liderar a su equipo, defender la esencia y el sentido común de la educación, y planificar con dedicación el desarrollo del centro para crear una escuela que los niños amen y una educación a la que aspiren, sentando así una base sólida para su futura felicidad. Esto representa tanto el reconocimiento del propio valor del director como una demostración de su responsabilidad y compromiso con su profesión.

Atrévete a decir "no" a los enfoques antieducativos.

Actualmente, nuestra educación primaria y secundaria está siendo arrastrada sin remedio por la "mano invisible" de la "educación orientada a los exámenes", lo que ha provocado el caos en nuestra educación básica, desviándose cada vez más de la intención original de la educación e incluso adentrándose cada vez más en el camino de la antieducación.

Un director responsable no debe seguir a la multitud ciegamente, no debe ser miope ni dejarse llevar por el utilitarismo de la educación y la impetuosidad de la sociedad, no debe centrarse únicamente en las calificaciones y trabajar a ciegas, descuidando la educación moral, no debe convertir la escuela en una fábrica, tratar a los niños como máquinas de hacer exámenes y vincular a profesores y alumnos a la maquinaria de guerra de la educación orientada a los exámenes, luchando sin piedad.

Un director responsable debe tener el valor de enmendar las cosas y corregir los errores, la confianza para superar las barreras de una educación orientada a los exámenes y brindar una educación genuina, el coraje para resistir la presión de diversos conceptos educativos erróneos y no ser esclavo de las calificaciones de las pruebas, y la determinación de defender la conciencia de la educación, seguir las leyes de la educación y las leyes del desarrollo físico y mental de los niños, y esforzarse por

permitir que los maestros y los estudiantes vivan una vida educativa feliz y plena.

Sé bueno afrontando tus propios errores.

En el ámbito laboral, nadie puede evitar cometer errores. Un director es humano, no un dios, y es inevitable que cometa errores de una u otra índole. Una persona sabia no es la que nunca se equivoca, sino la que se atreve a admitir sus errores, los afronta con valentía, aprende de ellos y los corrige con prontitud. Y tiene el valor de decir: «Esta es la primera y la última vez que cometo este error».

Ante sus errores, el director no debe evadirlos ni intentar encubrirlos. Dado que el error ya se ha cometido, tarde o temprano los demás lo descubrirán. Ocultarlo o encubrirlo no es más que eludir la responsabilidad, lo que equivale a cometer un error tras otro.

Por el contrario, si un director admite con valentía sus errores y reconoce con franqueza sus equivocaciones, el profesorado y el personal no solo no le guardarán rencor, sino que también lo perdonarán y le mostrarán un gran respeto. Además, el propio director puede fortalecerse al admitir sus errores, ya que aprende mucho más de ellos que de sus éxitos.

Un director debería aprender a decir "Me equivoqué". Decir "Me equivoqué" no significa que tengas un problema; al contrario, reforzará tu influencia.

Estar dispuesto a asumir responsabilidades

Cuando se producen errores en el transcurso del trabajo, ya sean causados directamente por el director o por el profesorado o el personal administrativo, el director debe estar dispuesto a asumir la responsabilidad.

Algunos directores, en un intento por imponer su autoridad, se esfuerzan al máximo por presentarse como perfectos ante el profesorado y el personal, ocultando cualquier defecto o error. En lugar de asumir la responsabilidad por los errores de sus colegas, se niegan obstinadamente a admitir los suyos, incluso cuando es evidente que tienen la culpa, culpando de todo al personal. ¿Quién confiaría en un director así, cooperaría con él o estaría dispuesto a trabajar duro para él?

Steven Brown cree que "los gerentes deben estar dispuestos a asumir responsabilidades si quieren ser eficaces en su gestión".

Peter Drucker, el "padre de la administración moderna", enfatizó repetidamente: "Cuando surgen problemas en los departamentos bajo su dirección, los gerentes no deben eludir la responsabilidad, culpar a otros ni quejarse, sino que deben tomar la iniciativa de asumir la responsabilidad y buscar las causas en su propia gestión".

Algunos directores sabios asumen la responsabilidad de sus propios errores y también se responsabilizan proactivamente de aquellos que no son suyos. Si bien se trata simplemente de asumir la responsabilidad, esto refleja la amplitud de miras del director, elimina la desconfianza y las barreras entre colegas, fomenta un buen ambiente de responsabilidad valiente, anima a los docentes y al personal a ser proactivos y audaces en su trabajo y, sorprendentemente, aumenta la influencia del director.

Durante el desembarco de Normandía, el comandante supremo aliado Eisenhower designó a un oficial para comandar el grupo de ejércitos de Patton. Patton creía que el oficial era incompetente y se opuso firmemente al nombramiento, pero Eisenhower insistió en su decisión.

En una batalla posterior, el deficiente mando de este oficial provocó una desastrosa derrota para todo el ejército. Eisenhower, sintiendo que se había equivocado al juzgar al oficial, ordenó su renuncia. Sin embargo, el general Patton se negó rotundamente a permitirle dimitir. Todos estaban desconcertados: Patton había sido quien se opuso al nombramiento del oficial, y ahora también era quien no le permitía renunciar. Ante sus preguntas, el general Patton explicó: «Aunque es incompetente, era un oficial superfluo entonces, pero ahora es mi subordinado. Pase lo que pase, asumiré la responsabilidad por él y haré todo lo que esté en mi mano para convertirlo en un general competente».

Gracias a la garantía de Patton, el oficial se mostró muy agradecido y trabajó arduamente a partir de entonces, llegando finalmente a ser general cualificado.

Aprende a compartir con los demás.

Durante el reinado del emperador Zhenguan, el país vivía una época dorada, y los funcionarios de todos los niveles elogiaban a Li Shimin como "el más brillante" y "el más capaz". Sin embargo, Li Shimin afirmó: "La paz del mundo y la sumisión de todos los bárbaros se deben al mérito y la fuerza de Wei Zheng".

El director también debe poseer esta cualidad y actitud, utilizando con frecuencia frases como: "¡El éxito de esta tarea es mérito de todos!" "¡Los excelentes resultados en el examen de ingreso a la universidad de este año se deben al arduo trabajo de los profesores de bachillerato!" "¡Ganar el gran premio en el festival de arte de este año es gracias al profesor X!"

Un excelente director, al recibir honores y logros, generalmente no los guarda para sí mismo. Al contrario, los comparte con todos. Compartir honores y logros no significa carecer de ellos. De hecho, independientemente de la cantidad de honores y logros que tengan los docentes y el personal, ¿acaso no son todos suyos? Al compartir, no solo no se pierde nada, sino que, por el contrario, le estarán agradecidos por el respeto que les demuestra y por su carisma, y trabajarán aún más con ahínco y dedicación.

Solo quien comparte el honor y el mérito con los demás logrará continuamente mayor honor y mérito.

Sin integridad, ¿cómo se puede ganar el corazón de la gente?

Una persona no puede mantenerse en pie sin integridad. La integridad es el principio que rige la conducta de un líder, una manifestación de su carisma personal y una cualidad importante que determina su influencia.

A lo largo de la historia, desde emperadores y generales hasta gente común, aquellos que son honestos siempre han sido reconocidos y respetados, mientras que aquellos que son deshonestos, incluso si tienen una posición destacada y una gran riqueza, eventualmente se sentirán solos y terminarán en desgracia.

Entre los directores escolares, aquellos que gozan del respeto y la confianza del profesorado y el personal administrativo son ejemplares en cuanto a la integridad, considerándola el fundamento de su carácter y conducta. Muchos directores carecen de prestigio, son objeto de desconfianza por parte del profesorado y el personal administrativo, y enfrentan dificultades significativas en el desempeño de sus funciones. La causa principal no radica en su capacidad, sino en su falta de integridad.

Por lo tanto, para ser un director influyente, uno debe comenzar con la integridad.

Trátate con sinceridad.

Existe un antiguo proverbio chino que dice: "La sinceridad mueve montañas". Solo las palabras honestas, una actitud sincera y acciones genuinas pueden conmover a los demás y ganarse su afecto.

En su libro "Liderazgo", los autores Kouzes y Posner realizaron una encuesta de 20 años a 7.500 personas y descubrieron que la cualidad de que los líderes trataran a sus subordinados con sinceridad era la más valorada.

Para un director, tratar a los demás con sinceridad es el principio más básico para ser un buen director, así como el fundamento moral más importante y la capacidad de liderazgo necesaria para ganarse el respeto de los profesores y el personal.

Los profesores y el personal tienen sentimientos muy sencillos. La razón por la que se esfuerzan tanto por el director es muy simple: esperan que el director los trate con sinceridad y se lleve bien con ellos. Lo que más odian es que el director sea hipócrita y poco sincero.

En realidad, algunos directores no tratan a su personal docente y administrativo con verdadero cariño, afecto ni sinceridad; al contrario, los tratan como objetos que pueden manipular y engañar a su antojo. Una vez que el personal se da cuenta de que ha sido engañado, tratará a usted y a su trabajo de la misma manera. En ese momento, puede olvidarse de tener cualquier influencia o prestigio, y la escuela puede olvidarse de cualquier desarrollo futuro.

Honestidad

El distanciamiento y los malentendidos entre el director y el profesorado se deben a la falta de honestidad. Sus corazones están separados por una ventana cubierta con una gruesa capa de papel, incapaces de abrirse el uno al otro y hablar con franqueza.

Ante problemas en el trabajo, el director debe aclarar la verdad, exponer sus ideas y tomar medidas proactivas para resolverlos. Si surgen malentendidos con el profesorado o el personal, el director debe comunicarse de forma proactiva, expresando con franqueza sus verdaderos pensamientos para que ambas partes comprendan las intenciones e ideas de la otra. La indecisión y la evasión solo tensarán las relaciones, agravarán los malentendidos y empeorarán la situación.

Un director que es de mente abierta, íntegro, honesto y se atreve a decir la verdad es muy popular.

Una vez realicé una encuesta preguntando a los profesores qué tipo de director les gustaba más. Todos dijeron que les gustaba un director con personalidad, abierto, honesto, sencillo y natural.

Cumple tus promesas

Un aspecto importante de la integridad de un director es su reputación. Una buena reputación es fundamental para que un director se desenvuelva bien en el ámbito laboral, y un aspecto clave para que la reputación de un director se vea reflejada es que cumpla sus promesas.

¿Qué es una promesa? Una promesa es el compromiso de cumplir con las obligaciones, una palabra que, una vez pronunciada, no se puede retractar. Su significado esencial es ser responsable de lo que se dice.

Ji Bu, de la dinastía Han, era conocido por cumplir sus promesas, lo que le valió la reputación de ser "tan valioso como mil monedas de oro".

Algunos directores, sin embargo, no cumplen sus promesas. Su mayor pasión es hacer promesas a la ligera; estas promesas actúan como un estímulo, encendiendo el entusiasmo. Imagínese anunciar públicamente: "¡Hemos alcanzado nuestros objetivos en el examen de ingreso a la universidad este año, y la escuela está organizando un viaje para los profesores más veteranos a Japón para observar la educación!". ¡Qué noticia tan maravillosa! Los entusiasmados profesores se olvidan de la veracidad; su imaginación ya ha viajado a Japón. Pero si la misión se cumple, y usted no puede o no quiere cumplir su promesa, los profesores se sentirán como si hubieran caído de un horno ardiente a una nevera. Su credibilidad se desplomará. ¿Estarán los profesores dispuestos a ayudarle en el futuro? ¿Quién creerá entonces en sus palabras?

Washington dijo una vez: "Nunca prometas a los demás lo que tú mismo no puedas hacer; una vez que has prometido algo, debes cumplir tu promesa".

Hay una historia sobre una directora de escuela que, para motivar a sus alumnos a estudiar más, hizo una promesa creativa: si alcanzaban las calificaciones de lectura que ella establecía, besaría a una rana.

Quizás la promesa fue demasiado tentadora; los niños estudiaron aún más y sus calificaciones superaron las expectativas. La directora, para no hacer una promesa precipitada, eligió un día en que se vistió de princesa de

cuento de hadas y representó "Besando a la rana" para los alumnos.

En China, también existen ejemplos de directores que cumplen sus promesas. Hace unos años, Hong Yaoming, subdirector de la Escuela Primaria Experimental de Xianning, en la provincia de Hubei, prometió públicamente que si los alumnos dejaban de tirar basura y mejoraba la limpieza de la calle frente a la escuela, besaría a un cerdito. Posteriormente, el director Hong cumplió su promesa ante miles de personas.

Un director no debe hacer promesas a la ligera; una vez hecha una promesa, debe tener la determinación y el valor para cumplirla.

De hecho, los directores sabios no hacen promesas a la ligera. Generalmente las cumplen, limitándose a expresar aquello de lo que están seguros. Jamás sembrarían esperanzas en el profesorado y el personal hoy para luego decepcionarlos mañana. Comprenden profundamente que las promesas difíciles de cumplir son más peligrosas que las mentiras, porque estas últimas siempre salen a la luz, mientras que las promesas difíciles de cumplir engañan los esfuerzos sinceros de las personas.

La justicia engendra autoridad.

Si tuviera que preguntar cuál es el factor más importante para determinar si un director tiene influencia, yo diría que es la imparcialidad del director.

Analicemos primero los argumentos de académicos famosos:

El famoso filósofo griego antiguo Aristóteles dijo: "La justicia no es una parte de la virtud, sino la virtud en su totalidad; a la inversa, la injusticia no es una parte del mal, sino el mal en su totalidad".

El economista estadounidense James también señaló: "Seguir el principio básico de equidad puede liberar plenamente el potencial de los miembros en todos los niveles y maximizar la energía de los individuos y las organizaciones".

Veamos algunos ejemplos reales de gestión escolar:

Había un director que trabajaba en una escuela con dificultades. Aunque las condiciones de la escuela eran precarias y su nivel educativo estaba muy por debajo del de otras escuelas, el director era audaz e innovador en su trabajo, utilizaba hábilmente las funciones de su equipo, movilizaba plenamente el entusiasmo de los profesores y el personal y, lo que es más importante, se esforzaba por la equidad y la imparcialidad en su labor. Tras dos o tres años de arduo trabajo, la escuela finalmente dejó atrás su reputación de escuela con dificultades y se unió a las filas de las escuelas de excelencia.

Más tarde, la esposa del director perdió su trabajo y alquiló una casa cerca de la escuela para abrir una sala de mahjong. En vacaciones, el profesorado y el personal de la escuela iban a apoyarla. A algunos les gustaba jugar al mahjong, y ahora que la familia del director había abierto una sala de mahjong, solían ir allí con frecuencia. En primer lugar, pensaban que esto les permitiría acercarse al director

y ganarse su favor, y en segundo lugar, creían que el director no los criticaría, por lo que se sentirían más cómodos jugando con él.

Con el tiempo, la balanza de la justicia del director se inclinó hacia un lado. Quienes frecuentaban la sala de mahjong eran considerados los más leales y leales, y quienes mejor lo comprendían. Los colmaba de atenciones, ofreciéndoles solo elogios y nunca críticas, asignándoles tareas más fáciles y ofreciéndoles numerosos beneficios. Mientras tanto, aquellos profesores que se dedicaban por completo a su trabajo —algunos que no sabían jugar al mahjong, otros que sentían que frecuentar la sala interferiría con su labor— eran vistos por el director como poco solidarios, marginados y sometidos a un trato frío e injusto. Finalmente, estos profesores se desanimaron y desalentaron, sus actitudes se volvieron negativas, la calidad de la enseñanza en la escuela disminuyó y la institución se sumió en el caos. Muchos profesores competentes incluso solicitaron abandonar la escuela, afirmando que preferirían ir a una escuela peor y más remota, siempre y cuando el director los tratara con justicia.

Los docentes están dispuestos a aceptar condiciones menos favorables y salarios más bajos, lo que demuestra que su mayor preocupación radica en si el director los trata con justicia. Su mayor expectativa es que el director actúe con imparcialidad. Muchos problemas de gestión escolar no se deben a la incompetencia del director, sino a su falta de equidad al tratar con las personas y los asuntos.

La equidad es la fuerza motriz más importante; es el principio rector de la gestión y la conducta de un director, y un código profesional que debe respetarse. Solo cuando un director es justo, todos los miembros de la comunidad escolar pueden sentirse cómodos y desarrollar plenamente su iniciativa y creatividad. Sin equidad, la influencia del director se verá completamente mermada y el ambiente positivo de la escuela no podrá manifestarse.

Para ser justos, un director debe:

Adherirse a los principios

Muchas cosas pueden cambiar, pero los principios nunca deben cambiar. Los principios deben defenderse y

mantenerse. Si un director carece de principios, se muestra confundido en cuestiones de principios, intenta transigir o actuar como mediador, y solo busca la reconciliación y el equilibrio, entonces jamás podrá actuar con justicia ni demostrar imparcialidad. Porque transigir y ceder en un principio inevitablemente conducirá a la protección desproporcionada de los intereses de unos pocos, perjudicando los intereses de la gran mayoría del profesorado y el personal, y mermando su entusiasmo.

Tratar a todos por igual

Un director debe tratar a todo el profesorado y al personal administrativo por igual y con imparcialidad. Esto es más fácil decirlo que hacerlo, ya que cada persona tiene sus propias preferencias, valores estéticos y prejuicios subjetivos, lo que hace inevitable que se produzca favoritismo en el lugar de trabajo. El favoritismo fácilmente conduce a la injusticia.

Para que un director trate a todo el personal por igual, esto significa tratarlos por igual al evaluarlos, valorarlos, nombrarlos, hacer cumplir las normas, recompensarlos o castigarlos, tratarlos con la misma actitud y distribuir su remuneración.

En uno de sus artículos, el director Zheng Liping relató la historia de un antiguo director.

Había un viejo director de una escuela primaria rural que prefería contratar a personas con buenas relaciones y obedientes. Con frecuencia, recurría a un joven talentoso, asignándole prácticamente todo, grande o pequeño. Un día, el director le asignó otra tarea, y el joven replicó: "¿Por qué el director siempre me asigna tareas?". El director sonrió y respondió: "¿No se dice que quien es capaz debe hacer más?". Inesperadamente, el joven maestro estalló en cólera: "¿Por qué quien es capaz debe hacer más? ¿Acaso eso significa que hay que explotarlo hasta la muerte?". Dicho esto, dio un portazo y salió furioso.

El director estaba muy confundido y desconsolado. Jamás esperó que el joven profesor en quien tanto confiaba, del que tenía tantas esperanzas y al que quería formar, lo tratara de esa manera.

De hecho, lo que el director quizás no se haya dado cuenta es que los demás profesores de la escuela, aunque estén ociosos, estarán aún más insatisfechos con él debido a su falta de confianza y al hecho de que no les brinda oportunidades para desarrollarse.

En una escuela, un director debe tratar a todos con equidad y justicia, aprovechando al máximo el potencial de cada persona por igual. El enfoque de este antiguo director claramente genera injusticia, y este tipo de gestión es muy peligrosa.

Distinguir entre intereses públicos y privados

«Un corazón altruista hace que el mundo sea inmenso», y «Solo los altruistas pueden ser intrépidos». Han Feizi también dijo: «Cuando prevalece la rectitud privada, sobreviene el caos; cuando prevalece la rectitud pública, prevalece el orden». Para que un líder sea imparcial, también debe ser altruista y distinguir claramente entre intereses públicos y privados.

El altruismo es la esencia de la justicia. Cuando una persona posee las virtudes del altruismo y una clara distinción entre intereses públicos y privados, no se deja llevar por las emociones personales al afrontar los problemas. Solo así puede resistir toda injerencia, ser íntegra y honesta, defender la justicia y encarnar la equidad.

Si un director es demasiado egoísta y prioriza sus propios intereses en todo, se dejará cegar por la codicia, perderá la razón y actuará de forma injusta. Esto tendrá un impacto duradero en sus subordinados, quienes no solo lo imitarán, sino que también perderán la confianza en él, lo que le acarreará una pérdida de prestigio e influencia.

Nadie es perfecto y todos tenemos deseos egoístas. Lo más difícil de erradicar es el egoísmo, pero al asumir la misión de un director, se espera un mayor nivel de comprensión y una perspectiva más amplia. Si uno se guía constantemente por el egoísmo, no logrará estar a la altura de las expectativas de los demás.

La influencia reside en la bondad.

Una vez leí dos relatos espirituales cortos sobre el zen.

Una historia cuenta que un anciano maestro zen paseaba por el templo una tarde cuando vio una silla junto al muro. Inmediatamente se dio cuenta de que un monje había violado las reglas del templo al trepar por encima del muro.

El anciano maestro zen permaneció en silencio. Caminó tranquilamente hacia el muro, apartó su silla y se agachó. Menos de media hora después, oyó un ruido al otro lado del muro. Un instante más tarde, un joven monje trepó el muro y, en la oscuridad, pisó la espalda del anciano maestro zen para saltar al patio.

Al tocar el suelo, se dio cuenta de que no había pisado una silla, sino a su maestro. El joven monje se aterrorizó al instante, se quedó mudo y solo pudo permanecer allí, esperando la reprimenda y el castigo de su maestro.

Para sorpresa del pequeño monje, su maestro no lo regañó. Simplemente le dijo con voz tranquila: «Es tarde y la noche empieza a refrescar. Ve a abrigarte más».

Otra historia cuenta que un maestro zen plantó varias hectáreas de melones en la ladera de la colina, a las afueras del templo. Cuando los melones maduraron, además de que los monjes del templo los disfrutaran, también distribuyó una gran cantidad entre los donantes y los fieles que acudían a ofrecer incienso y venerar a Buda.

Sin embargo, en plena noche, los aldeanos del pueblo al pie de la montaña solían venir a robar melones. Al maestro zen no solo no le importaban los ladrones, sino que le preocupaba que pudieran encontrarse con serpientes venenosas en los campos mientras robaban melones por la noche. Por seguridad, el maestro zen recogía los melones antes del atardecer y los dejaba al borde del campo. Así, los ladrones de melones se llevaban con gusto los melones que

el maestro zen había recogido cada vez. Después de que esto sucediera varias veces, los ladrones del pueblo al pie de la montaña dejaron de venir a robar melones.

Más tarde, para deleite del maestro zen, veía con frecuencia cestas que contenían dátiles rojos y peras amarillas en la puerta del templo, lo que era claramente una recompensa de los ladrones de melones después de que hubieran entrado en razón.

¿Qué es lo más valioso del mundo? Como bien dijo Victor Hugo: la bondad.

Como dijo una vez un filósofo: Para las masas, el único poder es la ley; para el individuo, el único poder es la bondad.

La cualidad más básica y valiosa que una persona puede poseer es la bondad. Quien posee bondad, posee empatía, compasión, gratitud y un corazón lleno de compasión por toda la humanidad. Es capaz de tratar con amabilidad a los demás, a todos los seres vivos y a todo lo que le rodea. Jamás actuará en contra de la conciencia de los demás y, sin duda, tendrá buenas relaciones y una vida plena.

El Libro de los Cambios dice: «Una familia que acumula buenas obras seguramente recibirá abundantes bendiciones». Desde la perspectiva del principio de la retribución kármica, las personas bondadosas tendrán más probabilidades de recibir buenas recompensas.

En *El sueño del pabellón rojo*, cuando la abuela Liu entró por primera vez en la mansión Rongguo, Wang Xifeng le regaló veinte taeles de plata. Fue precisamente este gesto de bondad, aparentemente fortuito, el que, tras la decadencia de la familia, permitió a la abuela Liu hacer todo lo posible por ayudar a Qiao Jie a escapar de su miseria. Wang Xifeng, una mujer de intrigas constantes, solo en este asunto con la abuela Liu cosechó inesperadamente buena fortuna.

Las buenas acciones y las buenas intenciones que una persona realiza pueden no tener efectos inmediatos, pero en realidad, si bien benefician a los demás, eventualmente nos beneficiarán a nosotros mismos algún día.

La brillante personalidad del director Shan Yang posee muchas cualidades, pero creo que la más importante es la amabilidad. Un director amable no albergará malas intenciones ni perjudicará arbitrariamente a otros, ganándose así la confianza del profesorado y el personal. Tratar al profesorado y al personal con amabilidad, y construir relaciones basadas en ella, tiene más probabilidades de perdurar y de tener un profundo impacto en ellos.

Más importante aún, un director que se posiciona, gestiona a su equipo y lidera a su personal con amabilidad puede lograr resultados extraordinarios, lo cual es mucho más poderoso que la coerción o las órdenes.

Los corazones humanos están hechos de carne y hueso. Bajo la sutil influencia de la «bondad» del director y el poderoso impacto de sus enseñanzas silenciosas, todo puede transformarse, todo puede redimirse y puede generarse una poderosa fuerza de cambio. Aquellos profesores y empleados quisquillosos y poco convencionales que antes te causaban dolores de cabeza, tal vez un día se conmuevan profundamente y experimenten un despertar repentino.

Las emociones más bellas y reconfortantes del mundo son tener buenos pensamientos, realizar buenas acciones y mostrar amabilidad hacia los demás. Creo que, aunque un director sea menos capaz, tenga mal genio o malos hábitos, lo que nunca debe perder es su bondad.

La forma en que trates al mundo es la forma en que el mundo te tratará a ti; la forma en que trates al profesorado y al personal administrativo es la forma en que el profesorado y el personal administrativo te tratarán a ti.

La bondad que elijas conlleva bendiciones, el respeto de la gente hacia ti, el apoyo sincero de todos y también amplias perspectivas para el desarrollo de la escuela.

Incluso tu influencia, tu reputación, la riqueza que aportas a profesores y alumnos, e incluso la huella que dejas en esta escuela y la belleza que dejas para el mundo años después, todo ello reside en tu bondad.

¡Que la bondad habite para siempre en nuestros corazones, y que la bondad del director perdure en el campus!