

# ¿A quién elegimos como director del Centro?

*Si. Ponte en el caso de que tuvieras que elegir a un Director del Centro. O, en todo caso, sin llegar tan arriba, a un Director de Sector o a un Jefe de Estudios.*

*El texto inicial de la LODE ha levantado desde luego esa polémica de «quién elige» al Director. Pero nuestro objetivo, aquí, no es quién lo elige, sino «a quién elegimos».*

*Esto es: no nos metemos en el proceso de elección de un Director sino en el análisis de cualidades que queremos ver reflejadas en la persona de un Director. ¿A quién preferimos? ¿Qué tipo de persona nos gusta para ese cargo?*

*El trabajo que os proponemos se basa en los estudios de J. Licata, C. Ellet y E. Hollander, publicados en parte por la NASSP (Asociación de Directores de Escuelas Secundarias americanas) y textos recogidos del Curso de Dirección desarrollado por PADRES Y MAESTROS.*

*Finalmente, queremos recordar que este ejercicio vale tanto para los que van a hacer una elección de tipo democrático como para los que prefieren seguir un proceso de nombramiento más unilateral o, en todo caso, solamente consultivo. En el artículo encontrarán una buena base para un análisis de la persona que va a ser elegida o nombrada.*

## UN TEST DE ENTRADA

Para comenzar, tú, solo, lee las siguientes 18 afirmaciones o ítems. ¿Cómo es la persona a quién vas a elegir? ¿Qué hace? ¿Cómo funciona o cómo —en todo caso— te imaginas que va a funcionar?

Se trata, por tanto, no de emitir todavía un juicio moral o técnico de sí, lo que hace, está bien o mal. Se buscan simplemente datos de su conducta habitual en el momento en

que tiene la responsabilidad de conducción de un grupo. ¿Cómo suele actuar?

Ante cada ítem, tienes una escala en la que puedes situar tu opinión: Totalmente de Acuerdo (TA), de Acuerdo (A), No lo tengo claro (?), en Desacuerdo (D), y Totalmente en Desacuerdo (TD).



Vd. que siente inquietud por la actualidad, por los temas educativos, culturales..., por todo lo que incide en la formación del hombre...

### Lea crítica

La revista necesaria como complemento a su reciclaje profesional.

¡PIDA UN EJEMPLAR GRATUITO!



Recorte y envíe este boletín al Departamento de Promoción de CRÍTICA, Canillas, 64, Madrid-2.  
Nombre y apellidos \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_  
Ciudad \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_ D. P. \_\_\_\_\_



## La persona a quien elijo como director es o suele actuar así:

	TA	A	?	D	TD
1. Muestra un gran cuidado de explicar las cosas con claridad a los demás.....	—	—	—	—	—
2. Cuando le pide algo a los demás para que lo hagan, le gusta compartir con ellos la experiencia y ver si las cosas van funcionando o no, ver por qué fallan, etc. ....	—	—	—	—	—
3. Tiende a tener atenciones especiales y premiar de algún modo a los que cumplen bien con las tareas encomendadas .....	—	—	—	—	—
4. Apoya el que los profesores o los que de él dependen como Director tengan su parcela de poder e independencia y no suele invadir los campos o responsabilidades del otro	—	—	—	—	—
5. Suele tomar la iniciativa de las cosas que hay que hacer en la escuela.....	—	—	—	—	—
6. Se gana fácilmente el respeto y atención de las personas y organismos con los que la escuela tiene que relacionarse en el exterior.....	—	—	—	—	—
7. Mantiene las promesas hechas a los profesores: no cambia sólo por su cuenta, sin ponerse en contacto con los demás .....	—	—	—	—	—
8. Pone manos a la obra en compañía de los demás: le gusta «estar con» y no andar solos, cada uno por su parte .....	—	—	—	—	—
9. Le gusta buscar sanciones que correspondan con exactitud a las faltas o incumplimientos que se hayan cometido .....	—	—	—	—	—
10. Deja que las personas más cercanas a la tarea tomen sus propias decisiones .....	—	—	—	—	—
11. Suele anticiparse y responder a las necesidades de los demás en la escuela .....	—	—	—	—	—
12. Generalmente, logra sacar buen partido de su relación con el mundo exterior de organismos y personas allegadas oficial o libremente a la escuela .....	—	—	—	—	—
13. Suele ser una fuente de información digna de crédito .....	—	—	—	—	—
14. No tiene reparo en «bajar a las trincheras» y trabajar codo a codo con los demás	—	—	—	—	—
15. Raramente premia o castiga.....	—	—	—	—	—
16. Delega las responsabilidades plenamente .....	—	—	—	—	—
17. Programa y planifica los objetivos del Centro con tiempo y plazos suficientes ...	—	—	—	—	—
18. Es efectivo logrando del exterior recursos y apoyos para el desarrollo de la escuela	—	—	—	—	—

## RESULTADOS DEL TEST «¿A QUIEN ELEGIMOS COMO DIRECTOR?»

Las 18 frases que se ofrecen en el Test configuran 6 rasgos diferentes en la persona del Director, correspondiendo tres frases a cada rasgo.

—Las frases 1, 7, 13 destacan los rasgos de una persona **comunicativa**.

—Las frases 2, 8, 14 representan, en cambio, a la persona **asociativa**.

—Las frases 3, 9, 15 a la persona amiga de juzgar y **sancionar**.

—Las frases 4, 10, 16, a la que tiende a **delegar**.

—Las 5, 11, 17, a la que suele tomar **iniciativas**.

—Las 6, 12 y 18, hablan, finalmente, de una persona de ascendencia **pública**.

¿Qué es y qué significan cada uno de esos rasgos?

### El Director «Comunicativo» (1, 7, 13)

—**Verbos:** Habla, discute, informa, comunica, dice, escucha, recibe opiniones, está dispuesto, atiende, no tiene agendas encubiertas, observa, manifiesta abiertamente.

—**Acción:** La gente se siente comunicada, escuchada; los datos están al día. No existen interferencias graves, y, si se dan, suelen corregirse con rapidez. La información suele ser directa: los profesores no se enteran de las cosas por la calle y los planes educativos o de organización tienen un tiempo suficiente de información previa antes de tomar decisiones. La gente sabe de qué van las cosas, qué se pretende a largo y corto plazo y no está pendiente de qué pasará mañana o cuáles serán las intenciones más o menos veladas del Director. Las personas saben a quién informar y cómo su opinión va a ser tenida en cuenta y está segura también de que los responsables de cada tarea van a ser los primeros en ser informados de cualquier novedad que ocurra y que tiene algo que ver con ellos.

—**Recursos:** Todos aquéllos que permitan y favorezcan el ir-y-venir de la comunicación: no tanto ni sólo, por supuesto, las circulares informativas que van de arriba-abajo, sino los recursos que permiten un intercambio de diálogo hasta que puede garantizarse que la comunicación se ha dado: se ha entendido lo que cada uno quiere y se han modificado en todo caso las conductas y actitudes que precedían al diálogo.



## El Director «Asociativo» (2, 8, 14)

—**Verbos:** Trabaja-con, se reúne, colabora, ayuda a formar equipo, participa con los intereses de los demás, asocia, junta, apiña, pone en contacto.

—**Acción:** Es típico de estas personas el desarrollo de la participación. Todos los implicados en el problema, todos también en la solución. Empatiza (de empatía) bien con los demás. Ayuda a que cada uno juegue su parte. Hace grupo: no tiene reparo en bajar a las trincheras. Anda con todos y logra, por su parte, el que la gente forme equipo: echa sus cartas sobre la mesa y la gente se apunta a la idea. Clarifica expectativas, sabe negociarlas y todo el mundo tiende al compromiso. Hay empresa común.

—**Recursos:** Significativamente aquéllos que reúnen a la gente, que ponen en común los intereses de cada uno, que hacen ver que el «fin común» es algo distinto que la suma o resta de intereses particulares: es un nuevo objetivo, el del grupo.

## El Director «Evaluador» (3, 9, 15)

La palabra «sanción» puede ser equívoca, en este caso. Aquí nos referimos a la idea de premio o de castigo. En cierto sentido, se podría usar por tanto la palabra «evaluador» de conductas o de hechos.

—**Verbos:** Sanciona, premia, castiga, motiva, urge, alaba, censura, estimula, justiprecia, valora, compara.

—**Acción:** Es el tipo de persona que está continuamente fijándose si las cosas funcionan o no y hasta qué grado cumplen su cometido: sanciona tanto lo bien hecho como lo que no parece correcto. En este sentido, empuja, anima, promueve a que las cosas se hagan y en el grado de cualidad que se espera. Ajusta mucho el premio o el castigo al éxito o la falta que se haya cometido. Usa, por tanto, mucho la técnica del refuerzo para los que tienen éxito y la de la corrección para los que no operan debidamente y a su tiempo.

—**Recursos:** Evaluaciones, análisis, controles, baremos, comparaciones, estadísticas, llamadas de atención, juicios, preguntas, tests, etc.

## El Director que Delega (4, 10, 16)

—**Verbos:** Confía, delega, autoriza, responsabiliza, no monopoliza.

—**Acción:** Suele tener como regla de oro el que la persona más cercana a donde se han de tomar las decisiones es la que ha de tener la parte más activa en la decisión inmediata. No monopoliza, no está sobre los hombros del otro mirando lo que hace para advertirle enseguida, no pone mala cara cuando el otro decide (como si le robara un trozo de su poder). Espera. Confía en que la gente «se haga con las cosas». Antes de corregir, sancionar o discutir, escucha de veras los puntos de vista del otro. No se entromete para que todo siga su estilo. Lo cual, evidentemente, no quiere decir tampoco que se olvida y prescinde; sino que, una vez definidos los objetivos y el proceso general participativo, define funciones y evalúa, juntamente con los delegados, los resultados particulares y totales del grupo. Su labor es estimulante y comunicativa para que, en todo momento se mantenga el sentimiento de «totalidad» del grupo y que la delegación no se convierta en terreno de capilla independiente; pero no ahoga, sino que promueve, la creatividad y singularidad de cada delegación, dentro del proceso grupal más amplio y con el cual ha de mantenerse la coherencia.

—**Recursos:** Procesos participativos de clarificación de expectativas, negociación de las mismas, objetivos evaluables, compromiso, definición de funciones, proceso continuo de autoevaluación por todo el grupo, fomento de la creatividad, aumento del proceso de comunicación entre todos los participantes en la delegación con otros organismos del grupo, etc.

# educar más allá de las aulas

**Colección  
EL BARCO  
DE VAPOR**  
Para niños  
hasta 14 años

**Colección  
GRAN  
ANGULAR**  
Para jóvenes  
a partir de 13 años

Las colecciones que divierten, interesan y favorecen la afición por la lectura.

Son el complemento imprescindible para realizar: lecturas en público, exposiciones orales, trabajos de vocabulario, concursos de plástica, escenificaciones de capítulos o del libro entero, animaciones de lectura, comentarios de texto, coloquios, debates y libroforos.

Todo profesor partidario de educar más allá de las aulas, debe conocer las colecciones de libros infantiles y juveniles de Ediciones SM.

**SM Ediciones**  
*Leer es vivir*

DESEO CONOCER LAS COLECCIONES GRAN ANGULAR Y BARCO DE VAPOR. **cerma.70** Aguilas, 25 • Madrid, 25

Por favor, rellena este cupón y envíalo a: **cerma.70**

Nombre \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Código \_\_\_\_\_  
Provincia \_\_\_\_\_  
Envíame el catálogo completo

Dentro Postal

PM



## El Director con Iniciativas (5, 11, 17)

—**Verbos:** Se anticipa, actúa, prepara, planifica, toma decisiones, proyecta, propone, no se queda con los brazos cruzados, se adelanta.

—**Acción:** No es meramente el «ejecutivo de un plan». Es algo más. Analiza lo que va a pasar y se adelanta a los acontecimientos. Hace las cosas. Crea. Prepara nuevos planes. Tiene olfato de futuro. Endereza pronto los posibles desvíos. Estudia alternativas y las lleva a la práctica. Se enfrenta con los acontecimientos. ¡Hace lo que hay que hacer! No se queda dormido. ¡Las ve venir! Su liderazgo arrastra precisamente por eso: las cosas no quedan por hacer. Toma y hace tomar decisiones.

—**Recursos:** Estar al día. Se organiza. Reuniones ágiles y decisorias. Buena recogida de datos. Buena información. Nada de burocracia. Calendario.

## El Director «Público» (6, 12, 18)

—**Verbos:** Se relaciona, tiene imagen, tiene prestigio, tiene status, da la cara, es conocido, se habla de, se cuenta con, se acude a, vale.

—**Acción:** Consume tiempo fuera de casa, se mete en organizaciones extraescolares, es elegido para representar cargos más o menos públicos, convence a instituciones y personas particulares para que ayuden o cuenten con la escuela, logra muy bien las subvenciones, tiene influencia en los organismos vivos del entorno, desarrolla ampliamente la asocia-

ción de padres, logra para la escuela una imagen pública, saca a los alumnos a la calle, es oído por los que tienen poder.

—**Recursos:** Relaciones públicas, felicitaciones, correspondencia, teléfono, visitas oficiales, actos públicos, participación en votaciones, viajes, comidas oficiales y desayunos de trabajo, memorias oficiales, fotos del centro, actos culturales en la ciudad, etc.



## AUTOEXAMEN PARA EL DIRECTOR

Las contestaciones de los profesores y personal-no-docente sirven, desde luego, no sólo —y, a veces, tampoco principalmente— para que se sumen los resultados y se forme una idea en conjunto de qué tipo de director prefieren en un Centro. Un Director puede recoger las respuestas y hacer su propio autoexamen.

Para ello es bueno que coja el Test e intente cubrir sus respuestas, pensando no en lo que «desearía ser o actuar como», sino, de verdad, en qué piensa que los profesores y personal no docente juzgan de él.

¿Coinciden los resultados? Puede darse, por ejemplo, que uno se crea muy alto en la apreciación de los demás y se puntúe con un «TA», pensando que los demás creen eso de ti. Luego, al ver los resultados de los otros, ves que andas por un «?» que ni fú ni fa.

Al revés, podría darse lo contrario: que ven en ti algo más alto en un rasgo concreto que lo que tú mismo te imaginas. Te crees que delegas muy poco (D) y ves que los demás te puntúan alto (A) en el Test.

Si, por ejemplo, el Test se pone no para que te puntúen exactamente a ti, sino, en general, para que hablen de las expectativas que suelen esperar o desean ver en un Director, podría darse el caso, por ejemplo, de que los profesores no echasen de menos el que un Director tenga gran capacidad «asociativa». Y tú, por ejemplo, tampoco. Ambos pondrías en el Test un «?» o una «D», indicando que no lo veis muy útil o que estáis en desacuerdo en que la capacidad de «asociación» sea importante en un Director. Ello podría indicar que el nivel cultural de la organización en que vives quizá no sea muy alto y que sería necesario una buena información de cómo debe funcionar actualmente un grupo.

### ¿A quién elegimos como Director? Doble alternativa

El estudio de J. W. Licata, que aquí hemos presentado, tiene una doble alternativa: una, aplicarlo al Director existente, analizando hasta qué punto cumple los ítems en cada uno de los seis rasgos numerados.

Otra alternativa —y es la que aquí queremos destacar— es analizar, en general, qué tipo de director te gustaría tener y qué rasgos, en consecuencia, destacarías más si «tuvieras que elegirlo». No se trata, por tanto, del análisis de un director existente, sino de alguien a quien se va a elegir.

No cabe duda que, al estudiar esos rasgos de un director posible, te estás fijando ya en directores existentes o analizando conductas directivas de alguien que ya está en funcionamiento. Pero esa no es la intención directa del Test propuesto.