

T/S, dos estilos de dirección

JESUS GARRIDO



La «T» significa TAREA, producto, objetivo, rentabilidad, programa, ejecución, actividad. El Director con mucha «T» es un director programado, puntual, activo, que busca resultados concretos, medibles a corto, medio y largo plazo, dejando en segundo término lo de «satisfacción».

La «S» significa SATISFACCIÓN, bienestar, comunicación, relaciones, sentimiento, humanidad. El Director con mucha «S» es un director a quien le interesa mucho el que la gente se sienta bien, se comunique, no existan conflictos, dejando en segundo término lo de «tarea».

Pero no todo es «T» ni todo es «S». Los autores Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollan hasta 81 posibilidades, fruto de las combinaciones de ambos ejes T/S, que dan a su tiempo 81 pequeños estilos que puede tener una persona en la dirección de un centro. Algunas de sus ideas están expuestas en su libro «El GRID para la máxima eficiencia en supervisión», de la Ed. Diana.

La «parrilla de dirección»

Blake/Mouton presentan una parrilla de 9x9=81 cuadros que indican las principales variables que da la combinación de esos dos ejes básicos: los que tienden más hacia la «TAREA» y los que tienden más hacia la «SATISFACCIÓN» de los demás que dependen de algún modo del Director.

Los 5 estilos T/S básicos

1. ESTILO «AFECTIVO» (L9-T- S+)

El Estilo «Afectivo» más puro se sitúa en el rincón superior izquierdo. En la línea horizontal de «Tarea» avanza lo mínimo, un cuadro; en cambio, en la línea vertical de «Satisfacción» avanza los 9 cuadros, al máximo. Por eso se

describe como T-, mínimo de Tarea y S+, máximo de satisfacción.

Son Directores de cierta tendencia «afectiva», más o menos marcada, en la relación con los demás: buscan el bienestar, el buen entendimiento de la gente, aunque la «tarea» sufra a veces un poco. Intentan una coexistencia sin especiales conflictos o, al menos, que no se noten demasiado. En un estado exagerado pueden llegar al chantaje afectivo: juegan con la palabra amistad, confianza, fidelidad; pero varían mucho en su estado emocional, volcándose con facilidad en algunos temas y personas y no manteniendo generalmente una línea firme, programada, metódica, lo cual puede desesperar un poco a los que prefieren el orden lógico y la agenda programada de cada día.

2. ESTILO «MECANICO» (9L-T+ S-)

El Estilo «Mecánico» más puro se sitúa en el ángulo inferior izquierdo. En la línea horizontal de «tarea», avanza lo máximo, hasta 9 cuadros; en cambio, en la línea vertical de «satisfacción», avanza lo mínimo, un cuadro. Por eso se describe como T+, má-



ximo de Tarea, y S-, mínimo de satisfacción.

Se trata de Directores con una cierta tendencia «mecánica», a quienes le agrada que todo funcione como un reloj, con tal de que el reloj funcione bien. Exigen el producto, todo lo llevan programado de una forma lógica y puntual. Les fastidia enormemente que existan problemas humanos e intentan remediarlos, en definitiva, porque con ello logran mejor que el producto funcione, pero no tanto porque tengan verdadero interés por las personas. El orden, la puntualidad, la programación, la jerarquía, el rito, la autoridad, la seguridad, el dogma, la claridad, la tradición son siempre sus defensas, aunque en el fondo son bastante inseguros y se rodean de todo ello como de un andamio.

3. ESTILO «BUROCRÁTICO»: (5.5 = T+ S?)

Lo importante es mantenerse en el centro de la parrilla, ser el ombligo de las cosas. Hacer una equidistancia de lo vertical (en la «S» se sitúan en 5) y de lo horizontal (en la «T» se sitúan también en 5). Por eso nunca se sabe hasta qué punto busca la Tarea (T) o hasta qué punto prefiere la Satisfacción (S?). Depende de cada momento y cómo queda él en cada situación.

Son Directores que logran «quedar bien» y, tal vez, mantenerse en el puesto muchos años y sin conflictos que le derrumben demasiado. Se arreglan para entenderse, concediendo a la galería una cierta efectividad «T», pero sin pasarse. Lo mismo hacen cuando tratan de agradar a los demás: facilitan un cierto relax de «S», pero nunca se desbordan sus emociones. Llevan el Centro como un gran barco que resiste tempestades y bonanzas, llega casi siempre al destino rutinario y nunca pasa casi nada ni en lo pedagógico ni en lo administrativo. Da buenas palabras, hace cosas, contenta a unos y otros, funciona; pero todo entra en un ritmo mediocre. Vive mucho tiempo.

4. ESTILO NOMINAL: (1.1 = T- S-)

Es Director, pero sólo de nombre. Existe en definitiva una dejadez de funciones. No se esfuerza ni en la vertical de Satisfacción (S-) ni en la horizontal de Tarea (T-). Se mantiene en el 1.1 puro.

Son Directores que, o han dejado de serlo y tienen que mantener el papel, o no saben serlo y prefieren que cada

uno funcione a su manera y sin intentar una coordinación grupal, pensando quizá que en el grupo nadie debe intervenir en las acciones o dirección de otro. Prescinden de casi todo, alargan lo más posible la toma de decisiones y no se esfuerzan en la definición de objetivos y evaluación de resultados. Conviven también a mínimos, aunque como personas puedan tener una buena relación.

5. ESTILO «PARTICIPATIVO»: (9.9 = T+ S+)

Intenta conjugar lo máximo de Tarea, llegando a 9 en la línea horizontal, y lo máximo de Satisfacción, llegando a 9 en la vertical. Por eso busca normalmente un T+ S+. Otra cosa es que esos máximos sean posibles; incluso podría ser que, como tendencia estén bien, pero la realidad te llevaría a situaciones en que las decisiones se estancarian porque resulta poco operativo atender siempre a las dos variables.

Los Directores de este tipo atienden muy bien a los objetivos y control de los temas (T) pero logran al mismo tiempo que la gente participe en la determinación y evaluación de esas metas y de todo su proceso de desarrollo (S). Combinan la ejecución programada con el buen clima de la gente que siente que las cosas se hacen de acuerdo con todos. El Director se convierte así en un líder que promueve potencialidades de los demás y que es aceptado porque con su ser personal ayuda a que las cosas vayan adelante, lo cual no se lograría sin su coordinación y apoyo.

Clarifica expectativas / Negocia objetivos / Comunica / Cuenta con todos / Ayuda a la reflexión / Promueve evaluaciones / Delega / Es creativo / Fomenta el desarrollo del grupo.

Los rasgos negativos (-) de los 5 estilos

El problema negativo (-) suele surgir cuando el estilo se congela y tipifica en un cuadro límite, como son los indicados más arriba (1.9, 9.1, 5.5, 1.1, 9.9). Entonces el estilo comienza a padecer de una cierta arteriosclerosis. Incluso el que parece más atractivo desde el punto de vista democrático (9.9) se vuelve no-operativo porque no siempre es posible la tarea y la satisfacción de la gente en grado máximo ambos a dos.

Por su parte, el 1.9 puro y anclado en su rincón, da una forma de proceder demasiado afectiva y emocional, donde no es posible una programación

más lógica y objetiva. El 9.1 puede degenerar en un autoritarismo y hacer de los objetivos y de la norma, más una defensa personal de la propia inseguridad que una convicción progresiva de funcionamiento. El 1.1 arrinconado puede convertir la dirección en una carencia de funciones y el 5.5 en una burocracia que mantiene el centro, pero no crea nada nuevo.

Los rasgos positivos (+): las 81 variables

Cada uno de los cuadros típicos (1.9, 9.1, 5.5, 1.1, 9.9) tienen su espectro, indicado en parte por las cruces positivas que tienen a su lado (+). Eso no quiere decir desde luego que los 5 estilos puros no tengan también sus aciertos positivos. Así, el 1.9 puede relacionarse muy bien con la gente; el 9.1 lograr muy bien programaciones objetivas y eficaces; el 5.5 lograr un clima en que las cosas ruedan sin especiales problemas; el 1.1 que la gente tome sus iniciativas propias; el 9.9 que se intente máximos en tareas y satisfacción.

Pero lo normal es que el Director, conocedor de sus tendencias, se esfuerce por suplir o buscar apoyos en su equipo y, si es demasiado «afectivo» (1.9), que alguien le ayude a programar más objetivamente; si es demasiado «mecánico» (9.1), que alguien le ayude a tener mejor relación con la gente, en un clima más distendido; si es demasiado «burocrático» (5.5), buscar apoyos creativos en los demás; si está en posición «nominal» (1.1), buscar un entusiasmo o una técnica que ayude a salir del impasse; y si tiende demasiado a una «participación plena» (9.9), intentar un realismo más operativo.

De ahí surge el que, o por cambios propios, o por ayudas en el equipo, las 81 variables entran en funcionamiento: el 1.9 se puede convertir en 3.7; el 9.1, en 7.4, etc. Lo cual puede técnicamente ser analizado y determinar con relativa precisión en qué punto de los 81 se encuentra la dirección en un momento determinado, a base de tests personales y recogida de opinión de los que pertenecen al centro educativo.

Test: «Variables T/S en la Dirección de un Centro Educativo»

Se han recogido 20 frases que responden, en diverso grado, a las variables «T/S» (Tarea/Satisfacción) en la Dirección de un Centro Educativo. Algunas de ellas van directamente a la Tarea y otras a la Satisfacción; pero muchas de ellas, también, se sitúan en puntos intermedios o lejanos respecto a ambas variables.

La forma de puntuarlas puede ser la siguiente:

—Escribe una «T» delante de la frase que revela claramente un sentido de «Tarea», objetivo inmediato, producto, logro, resultados prácticos, controlables, etc.

—Coloca una «S» antes de cada frase que indica preferentemente un sentido de «Satisfacción», atención a la gente, búsqueda de ambiente, relación humana, etc.

—Anota un «TS» ante aquellas frases que cumplen ambos cometidos a la vez.

—Señala con una interrogación (?) aquellas frases que, a tu juicio, no entran con claridad en la categoría de «T», de «S» o de «TS».

1. «La experiencia te da que, en un Centro Educativo, que al fin y al cabo es una empresa, el Director, si quiere funcionar, tiene que olvidarse de los problemas personales de los profesores y fijarse básicamente en los resultados de su trabajo».
2. «Como Director, no cedas demasiado ni a los intereses de los profesores ni al Reglamento del Centro: procura siempre un equilibrio que no te comprometa excesivamente».
3. «Debes estar siempre al lado de las personas que están bajo tu dirección: no les exijas tanto qué cosas hacen, sino que lo hagan con interés y entusiasmo».
4. «Un buen Director jamás deja escapar nada: no se fía, comprueba y da el visto bueno personal a todas las cosas. Al fin y al cabo, el Director es el responsable de lo que pasa en el Centro».
5. «Bueno, las cosas son así: no te metas demasiado con los profesores; ya cambiarán, si quieren. Y, si no, allá ellos».
6. «Tú, como Director, procura oír a todos; que se sientan escuchados. Pero luego decide tú, procurando quedar con ellos lo mejor que puedas».
7. «A los profesores y a todos los que están en el campo de tu dirección hay que respetarlos y confiar plenamente en que cada uno es capaz de ser responsable y tener autocontrol de lo que se compromete hacer».
8. «En tus años de dirección, procura, sobre todo, ganarte a la gente por amistad y que te quieran bien: a un director amigo no le falla la gente ni le deja mal».
9. «No basta que los que están en el Colegio digan que se sienten felices; es necesario también que las cosas se hagan y se logren los objetivos establecidos».
10. «Como Director, me fijo en todo: que la gente vea bien claro quién es el que manda: darles libertad, pero que sepan bien sus límites».
11. «En las discusiones con los profesores y con tu Consejo Directivo, debes oír a cada uno; pero, si te ves en apuros, ten siempre a mano aquello de que las cosas vienen a veces de arriba y tú tienes que cumplir órdenes».
12. «Controla todo: donde menos lo piensas y de quién menos sospechas algo puede estar surgiendo que, cuando se sepa, te va a dejar en ridículo».
13. «No te excedas tanto en el control: a veces, los problemas personales hacen que las personas parezcan menos válidas de lo que son en realidad».
14. «Fíjate, sobre todo, en obtener resultados medibles y palpables y no te dejes arrastrar por teorías que no han sido ya comprobadas experimentalmente».
15. «En realidad, no le veo yo porvenir a esto de la dirección: las cosas no funcionan nunca demasiado bien y, quieras o no, la gente termina hartándose de tí».
16. «Bueno, yo sé que a mí siempre me han estimado profesores y todas las personas que trabajaron conmigo: no me perdonaría él que me puedan hacer eso».
17. «Procura cumplir con todos; pero no te pases: te ganarías enemistades, tanto de los padres como de los que están contigo en el Centro».
18. «Como Director, debes dar siempre la impresión de que estás con todo y con todos; pero, en el fondo, no estés del todo con nada ni con nadie».
19. «La base de un buen trabajo en dirección ha de estar en que, en lo posible, todos se pongan de acuerdo para realizar objetivos preceptados por la mayoría».
20. «Cuando se organiza una evaluación del centro, debes insistir en que, más que en los resultados, la evaluación es un sistema para comunicarse mejor y preparar nuevos caminos de acción para el futuro».

«Encuesta T/S»

OBJETIVO: Que los Directores y Profesores tengan un instrumento de análisis hipotético de la realidad; esto es, dado un caso hipotético, qué solución le darían, una o varias a elegir. De ahí podría deducirse, en la suma de todos los casos, hacia qué variable de estilo T/S tiende más en la práctica.

METODOLOGÍA

La Encuesta puede aplicarse de dos formas, comparando luego ambos resultados:

a) *El Director a sí mismo:* «¿qué respuesta daría yo a cada caso?». Puedes elegir una respuesta o catalogar las 5 por orden de preferencia.

b) *Los Profesores respecto al Director:* «¿qué tipo de respuesta os parece que elegiría vuestro Director en cada caso?». Podéis elegir una respuesta o catalogar por orden las cinco, según lo haga también simultáneamente el Director.



1. *Una madre viene a tu despacho a pedirte que cambies a su hija de la clase de 4.º grado de la Srta. Lali.*

A. Tú le dices que a tu Comisión Directiva no le gusta que se estén cambiando los alumnos de clase; pero que transmitirás su deseo a los profesores... y ellos verán... ya que tú tienes mucho trabajo.

B. Le respondes con un no categórico, dándole a entender que tu Comisión Directiva rechazará su petición. Tú sabes que el hecho de andar moviendo continuamente a los alumnos puede ser perjudicial para su trabajo.

C. La escuchas atentamente y le dices que hablarás con el Sr. Antonio y con la Srta. Lali y luego tomarás la decisión que creas mejor para su hija y la que sea posible, ya que no siempre se puede complacer a todos, porque luego vienen protestas y problemas.

D. Sugieres una entrevista entre el Sr. Antonio, la Srta. Lali y la madre. Le dices a esta que la decisión debe tomarse en ese encuentro y que tú aceptarás cualquier decisión que se haya tomado.

E. Le escuchas atentamente; después hablas con la niña y los 2 profesores. De acuerdo con el resultado, tratas de arreglar las cosas de modo que, ante todo, queden satisfechas todas las personas afectadas, aunque sufra un poco el tema de estudios.

2. *La Srta. Marta viene a verte después de que ha sido elegido el color de las paredes de la clase. Ella te dice que no le gusta y que el padre de un alumno de su clase les dará pintura para que sus alumnos la pinten.*

A. Le dices francamente que el Consejo y tú habéis tomado ya la decisión y que ella debería dejar de preocuparse de cosas que ya están decididas.

B. Alabas su iniciativa; le dices que «muy bien». Luego expones con interés sus planes al Consejo y hablas de lo mucho que vale la Srta. Marta.

C. Alabas su idea, pero le explicas que la selección de color fue hecha muy cuidadosamente. Tal vez el próximo otoño ella podrá decorar su clase de un modo creativo. Le sugieres sigilosamente que tendrías problemas si tratas de cambiar ahora las cosas.

D. Le haces ver que se ha metido gratuitamente en un lío que no vale la pena y que tal vez lo mejor es que deje el asunto en paz y que deje andar las cosas.

E. Le pides que explique sus razones y, desde luego, tratas de explicarle también las del consejo. Y, según lo que se vea, tomarás una decisión.

3. *El Señor Donato viene a quejarse de lo mal que trabaja su ayudante.*

A. Le escuchas atentamente, pero le dices que eso es algo difícil de resolver y que, por favor, no te meta en líos.

B. Le dices que él mismo debería hablar personalmente con su ayudante. Si él es capaz de hacer crítica constructiva con sus alumnos, debería ser capaz de hacerla también con un adulto.

C. Llamas a su ayudante para decirle que su obligación es mejorar su trabajo.

D. Llamas a su ayudante y le dices, con mucho tacto, que trate de ver el modo de ser aceptado por el Sr. Donato.

E. Llamas a cada uno de los dos, por separado, y tratas que cada uno ceda un poco y que, si lo necesitan, vuelvan a hablar contigo; pero que la cosa no trascienda a todo el Colegio y estropee la buena relación entre todos.

4. *El nuevo profesor de tercer grado, Don Pepe, te dice que los libros de lectura son terribles y que causan más problemas que beneficios.*

A. Le dices que hace tan sólo un año que se están utilizando, que la Señorita Chelo los utilizó con mucho provecho y que debería pasar de quejarse y empezar a enseñar, que es lo suyo y que para eso se le paga.

B. Le dices que estás de acuerdo; pero le explicas que la Señorita Chelo hace tan sólo un año que los estaba utilizando. Que tendrá que arreglarse lo mejor que pueda con el material disponible y que sería un problema ahora el devolver el pedido a la editorial. Que a ver si se arregla un año más.

C. Le dices que te presente alguna alternativa realista; y que, si el plan es bueno, tú lo apoyarás.

D. Que los niños no tienen mucho nivel y que esos libros le valen de sobra.

E. Le dices que estás de acuerdo, porque comprendes lo importante que es atender al bienestar de los profesores. Luego tratas de ayudarle a aceptar la difícil situación insistiendo en lo mucho que tú valoras su habilidad para conectar con los alumnos.

5. *Una profesora de primer grado viene a verte, toda angustiada, porque tiene problemas en visitar algunas casas de sus alumnos. Te pide que la dispenses de esta obligación.*

A. Lo haces; a cualquiera que le cuesta hacer algo no se le debería exigir ni forzar a hacerlo.

B. Le dices que lo sientes, pero que las órdenes son órdenes. Estás seguro de que sus temores son exagerados. Tres de tus profesores viven en ese barrio y nunca ha pasado nada.

C. Insistes en que, por lo menos, visite las casas de sus alumnos que están en zonas más seguras, con la esperanza de que sus temores disminuirán lo suficiente para permitirle hacer visitas en las zonas peligrosas.

D. Dejas que se desahogue; pero le dices que te mantendrás firme en el método que te has propuesto seguir. Sin embargo, que tú mismo u otro miembro del Centro le acompañará a las casas que tiene miedo de visitar o que, entre todos, tendremos que buscar alguna solución correcta.

E. Le dices que tampoco tú crees demasiado en la efectividad de esas visitas.

6. *La Delegación de Deportes entra en contacto contigo para pedirte si pue-*

den formar un pequeño grupo de alumnos en tu Colegio para enseñar a otros, durante un mini-curso de 10 días, sobre seguridad vial y uso de bicicletas.

A. Tú encuentras que ya tienes bastantes problemas para que ahora tengas que destinar 5 alumnos del Colegio al asunto de las bicicletas. Renuncias muy finamente y te libras de ese problema: que vayan a otro centro.

B. Ves una oportunidad de que tus alumnos tengan una experiencia enriquecedora. También el Colegio podrá llevar a cabo su obligación profesional de ayudar a otros que lo necesiten. Aceptas.

C. Aceptas, pero insistes en que quieres conocer sus planes de enseñanza y sus objetivos antes de permitir al equipo que trabaje con tus alumnos. Lo importante es que el programa les valga para aprender algo.

D. Ves en esto una buena ocasión para que los estudiantes tomen contacto con el mundo exterior al Colegio y para que descansen un poco de las clases regulares. Con ello lograrán nuevos contactos personales.

E. Aceptas, pero haces notar que se trata tan sólo de una experiencia. Si la cosa resulta, podría ser una experiencia enriquecedora para tus alumnos y dejaría al Colegio en muy buen lugar.

7. Los profesores de 3.º grado te piden permiso para dedicar medio día de su «reciclaje» a hacer sondeos en tiendas y oficinas del vecindario con objeto de encontrar gente adecuada para ayudar en el Colegio.

A. Les das permiso con desgana, y esperas secretamente que no consigan nada de lo que se proponen.

B. Les dices que es una buena idea, pero que te gustaría saber a quién introducen en el Colegio para estar informado; no sea que te metan en un compromiso y te dejen mal.

C. Refuerzas sus ideas, diciéndoles que estás muy impresionado con ellos. Les desearias suerte en su trabajo y que, con personas así, da gusto.

D. Ves como una cosa normal el que los Profesores tengan iniciativas así y lo apoyas, seguro del resultado.

E. Revisas su itinerario y les señalas modos de ahorrar tiempo y de ponerse en contacto con el mayor número de personas en las 3 horas de que disponen. Quieres que realicen un trabajo efectivo y no se pierda tiempo.

8. Existe la seguridad de que en el Colegio se venden píldoras antifatiga. Dos profesores sugieren un intento registro secreto.

A. Decides que las cosas sigan su curso, con la esperanza de que el problema se resuelva por sí solo.

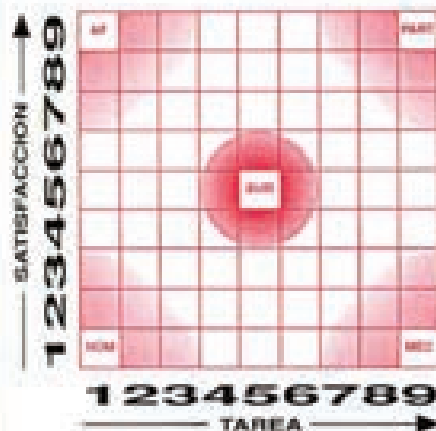
B. Tratas de identificar una pareja de sospechosos y hacer un registro en sus carpe-

tas. Con eso lograrías que nadie se enterara haría muy mal efecto.

C. Te impresiona fuertemente el hecho. No ves claro qué medidas debes tomar, pero rechazas definitivamente el registro de carpetas; indicaría una desconfianza sobre los alumnos.

D. Organizas un registro esa misma noche antes de que corta la voz y se enteren los culpables «es necesario ser eficaces y que no se tomen esas píldoras ilegales».

E. Ordenas un registro de carpetas; para suprimir las píldoras; pero dejas claro que los profesores tienen la responsabilidad de encontrar a las personas implicadas en el tema y hablar con ellos para tomar una decisión.



9. Un grupo de profesores propone llevar a cabo un plan de minicursos opcionales. Vienen a ti para solucionar una serie de problemas al respecto.

A. Les dices que se concentren en enseñar lo básico y que no se preocupen con la introducción de nuevos cursos. ¡Lo primero es el programa!

B. Sugieres que ensayen sus ideas a pequeña escala, de modo que los problemas que se provocan no vengán a aumentar los ya existentes.

C. Les animas a ir adelante, pero dejas claro que ellos serán los responsables de hacer que el programa funcione y de justificarlo si es necesario.

D. Les escuchas; pero, consciente de los problemas que esto significará para el horario escolar, desearias que la idea muera de muerte natural.

E. Les animas a ir adelante con su plan. La moral y el bienestar del profesorado es decisiva y, si no se consigue gran cosa, al menos los alumnos tendrán un descanso positivo del trabajo regular de las clases.

10. La Señora Fernández te pide permiso para ponerse en contacto con los cursos superiores y lograr que algunos estudiantes dirijan las clases de lectura de sus niños.

A. Ignoras la idea y confías en que no te la vuelva a proponer, porque no quieres niños mayores vagabundeando por tu escuela.

B. Le dices que no necesita pedir permiso para cosas que puede arreglar personalmente, y que siga adelante con sus deseos.

C. Te gusta la idea y llamas inmediatamente al Director de esos niños para poneros de acuerdo. El nivel de lectura —piensas— mejorará notablemente.

D. Le dices a la Sra. Fernández cuánto aprecias, como siempre, sus iniciativas personales, tratando de ayudar a sus alumnos. Puede ir adelante con sus planes.

E. Te gusta la idea; pero sugieres que comience primero con un programa de prueba para ver si funciona.

11. Un grupo de entusiastas profesores y alumnos llegan a un callejón sin salida sobre lo que debe ir en la pared del hall del Centro. Te piden a ti la decisión final.

A. Un cuadro con las normas oficiales, horarios, días de clase y vacación que, según indicaciones de la Delegación, debe estar en sitio bien visible.

B. Un amplio tablón de anuncios, que se cubrirá con el trabajo de los alumnos; eso les «gustaría» y les ayudaría a «trabajar» mejor.

C. Reservar el espacio para trabajos provenientes de las clases de Arte de 6.º grado, representando el «mejor» arte del Colegio.

D. Dejar en blanco la pared, puesto que no crees que el grupo sea ya capaz de llegar a un acuerdo.

E. Decirle al grupo que, puesto que no lograron llegar a un consenso, deberían escoger las 3 soluciones que han tenido mayor aceptación y pedir el voto de todo el Colegio; al menos, piensas, la mayoría de profesores quedará contenta.

12. Tu nuevo profesor de primer grado te pregunta si puede intentar un nuevo enfoque en el programa de lecturas. Esto supone el uso de libros de comica, T.V. y películas.

A. Le sugieres que tal vez le sería útil tratar de seguir el programa ya existente durante el curso escolar hasta que esté totalmente familiarizada con él.

B. Te agrada ver que esa persona tiene ideas creativas. Si no aparecen problemas evidentes, das tu visto bueno al cambio.

C. Revisas cuidadosamente el plan con ella. Cuando estás seguro de que los errores han desaparecido, y se va a mejorar la asignatura, le dices que siga adelante.

D. Puesto que ella está muy cercana al problema, estará en condiciones de hacer un buen juicio. Le dices que exponga su plan a los otros profesores y que esté dispuesta a contestar a las preguntas que le hagan al respecto.

E. Le dices que tendrías que preguntar en la Inspección: no sea que no les gaste esa novedad que, por otra parte, es buena, pero puede traer problemas.

13. Un profesor se quejó en la sala de profesores de que los alumnos no tienen ya ningún respeto a la autoridad y dice que no sería mala idea una vuelta a los tiempos en que había una firme disciplina.

A. Estás de acuerdo, y sugieres que los profesores deberían pasar más tiempo exigiendo respeto a los alumnos y menos tiempo tratando de ser sus «amigos».

B. Le dices que tienen parte de razón; pero que los tiempos han cambiado y con ellos los estudiantes. Por consiguiente, es importante también traer de comprender las cosas desde el punto de vista de los jóvenes, o, al menos, darles a entender que nos estás en contra de ellos.

C. Le dices que el profesor ya no puede ejercitar la autoridad simplemente por el hecho de serlo. Ahora los profesores deben ganarse el respeto de sus alumnos.

D. Insistes en que en las escuelas de hoy es muy importante que alumnos y profesores estén en buenas relaciones y que una atmósfera relajada en clase contribuye a ello.

E. Sales en silencio de la sala para no mezclarle en otra conversación que puede hacer cambiar demasiado tu tranquila forma de llevar las cosas.

14. El ruido en los pasillos ha ido en aumento. Hasta ahora, tus peticiones al profesorado para que supervise los hallos no ha tenido efecto. En la próxima reunión del profesorado, tú:

A. Mandas que cese el ruido y desorden y pides al profesorado que cumpla con tu obligación. Estas cosas deben cortarse al principio.

B. Encargas del tema a otras personas, sabiendo que los profesores están llamados para enseñar, no para actuar como policías: esto les cansaría demasiado y, además, no les gusta nada hacer ese oficio.

C. Dejas claro que todo el mundo tiene derecho a dar sus clases sin molestias y también la obligación de mantener los pasillos en silencio para que este derecho se pueda asegurar. La educación no puede reducirse a dar esa clase y ya está.

D. Señalas profesores para que vigilen los pasillos en ratos de su tiempo libre hasta que la situación vuelva a la normalidad. Escoges a los más dóciles y les recompensas con un pequeño extra.

E. No hacer un problema de esto. Estas cosas suceden por temporadas; pero ya cambiarán con el tiempo.

15. El Señor Pérez viene a verte con un plan muy elaborado en el que pretende que los padres actúen como tutores de los niños en el Colegio.

A. Otra vez este estúpido Pérez! El año pasado pretendía que los chicos plantasen hortalizas en el césped. El año anterior quería poner murales en las paredes del vestíbulo. Le escuchas semi-cortésmente y esperas que comprenda que estás harto de sus ideas.

B. Aunque ha tenido algunas ideas extravagantes, ésta parece buena. Le dices que haga la prueba primero. Si la cosa funciona, podría extenderse a otros grupos.

C. El tal Sr. Pérez ha tenido al fin una idea provechosa; le agradeces que haya expuesto sus planes; pero prefieres encargárselo a tu eficiente vice-director para que lo ponga por obra.

D. Te das cuenta de que se trata de una buena idea; pero sabes que él es incapaz de organizar nada. Sin embargo, le dices que siga adelante, esperando que de algún modo aprenderá cómo salir del paso...

E. Le dices que es buena idea; pero, para que la pueda sacar mejor adelante, llamas al vice-director para que trabaje con él.

16. Debido a que algunos padres pusieron objeciones al programa de Educación Religiosa en el Centro, lo abandonas. Muchos padres pidieron entonces una explicación.

A. Tú les escuchas; pero piensas que, si dejas correr la cosa, el asunto acabará por morir de muerte natural.

B. Les escuchas, y como resultado de tu visita, tratas de implantar otro programa más aseptico: «Actitudes Éticas e Historia de las Religiones».

C. Le dices que tienes pocas esperanzas de poder confeccionar un programa, porque el Consejo del Centro es muy sensible a las presiones de los grupos minoritarios. Pero que, por supuesto, lo intentarás, a ver si es posible atenderles.

D. Preguntas si ambos grupos quieren reunirse para ver si, de una vez, pueden ofrecer un programa que contribuya a la comprensión y entendimiento entre todos.

E. Haces todo lo posible para que comprendan que lo mejor para todos es evitar unos hechos y poner unas actividades que molestarían a mucha gente innecesariamente ya que a pocos profesores les interesa lo de la religión.

17. El Sr. Alvarez trae a tu Despacho dos chicas de 4.º grado y te dice que han estado exigiendo dinero por la fuerza a niños de primer y segundo grado.

A. Le ríes a los niños, convencido de que, si ellos cogen miedo el hecho no volverá a suceder.

B. Expulvas a los 2 niños inmediatamente. Esto es un asunto muy grave y debe evitarse por todos los medios que esto vuelva a suceder.

C. Dejas que los niños cuenten también el hecho, motivaciones, etc., y tratas de buscar una solución que no hiera demasiado a es-

tos muchachos y les ayude a reintegrarse en las clases.

D. Una vez que estés seguro del hecho, pues hay testigos, etc., les comunicas claramente que estás decidido a hacer lo que fuera, si algo parecido vuelve a suceder. Estás dispuesto a dar los pasos que sean necesarios para evitar toda clase de intimidaciones.

E. Dices que esto es cosa de la edad y que los niños ya saben defenderse.

18. Una limpiadora se queja de que las clases de 2 profesores tienen los pupitres en desorden y son muy difíciles de limpiar.

A. Pones una nota en el buzón de ambos profesores diciéndoles que deben mantener en orden sus clases para que las limpiadoras puedan hacer su trabajo con facilidad.

B. Le explicas a la limpiadora que algunas veces lo profesores ponen sus pupitres en círculo para que los alumnos puedan aprender mejor; pero prometes decirles algo para que mantengan las clases más ordenadas.

C. Tratas de preparar un encuentro entre la limpiadora y los dos profesores para que ellos solucionen el problema.

D. Tranquilizas a la limpiadora atendiendo sus quejas y diciéndole que te ocuparás del caso y buscarás una solución para que todos queden contentos.

E. Le dices que ese es un pequeño problema que ella debiera resolver, pues es muy difícil llamarle la atención a los profesores y que te obedezcan.

ACTIVIDADES

1. Resuelve en primer lugar el «TEST variables T/S en la Dirección de un Centro Educativo».

2. Intenta después ver qué respuesta darías a la «Encuesta T/S CDHARING». Según tus resultados, incidirías más en alguno de los cinco estilos: Mecánico (9.1), Afectivo (1.9), Burocrático (5.5), Nominal (1.1), Participativo (9.9) o en variables intermedias.

3. Si quieres saber el resultado técnico, tanto del Test como de la Encuesta, escribe a la dirección de la Revista PM: Fonseca, 8, 15004 La Círcula.