

ACTITUDES DIRECTIVAS

Por Emilio LOPEZ BARAJAS

Dado que la tarea de dirigir exige, en una de sus funciones principales, distinguir entre hechos e interpretaciones, según se dijo al hablar del proceso de la dirección, las actitudes alcanzan especial relieve, ya que éstas determinan los significados, explican las contradicciones y organizan y seleccionan los hechos (1). En el orden práctico la motivación, en un centro educativo, debe ser preocupación y actuación continua por suscitar, desarrollar y fortalecer actitudes positivas (2). Los motivos, incitaciones subjetivas y los incentivos o estimulaciones objetivas, que surgen, respectivamente de las necesidades humanas y de las posibilidades que ofrece el ambiente, cuando son atendidos unos y otros, evita frustraciones en

(1) MAIER, N.: *Psicología industrial*, Rialp, Madrid, 1964, pág. 69-75.

(2) GARCIA HOZ, V.: *Organización y dirección de centros educativos*, Ed. Cincel, Madrid, 1975, pág. 115.

los miembros del colegio y favorece, al mismo tiempo la solidificación de actitudes dinámicas y auténticas, como expresión cualificada de una acción directiva eficaz.

Un directivo debe percibir lo que significa un silencio. Puede significar concentración, y puede significar hostilidad. Cuando una persona no participa en una discusión, puede ser la causa, su timidez, que no tenga que decir, que no esté interesada, que piense que no interesa su opinión a nadie o que esté tan interesada en lo que se está diciendo que no tenga tiempo de hablar. Por otro lado, sentir cuándo a las personas les gustan o no las otras, cuándo están satisfechas o no con las decisiones, cuándo los participantes se aburren, se molestan o se enemistan durante una discusión, son aspectos importantes de un adiestramiento para la dirección. El role-playing y el análisis valorativo de las discusiones efectuadas son formas eficaces de incrementar esta sensibilidad (3).

¿Pero qué condiciones debe tener un directivo? No aquellas que le afectan como persona, tales como la honradez, la rectitud de intención y el espíritu de servicio. Tampoco las que miran a la preparación profesional (4), sino aquellas cualidades humanas, aquellas acti-

(3) MAIER, N.: Op. cit., pág. 180.

(4) 1. «Cualidades personales que faciliten el mando, la aceptación por parte del profesorado, de los alumnos, y de todos con quienes se relacione en la vida escolar y su influencia sobre ellos.

2. Gran competencia como mínimo en una de las asignaturas que se enseñan en la escuela, siendo en cierto modo un especialista de ella.

3. Experiencia de varios años como profesor.

4. Salud y condiciones físicas excelentes.

5. Personalidad muy acusada, así como conocimiento y práctica de una sana higiene mental.

6. Gran facilidad de expresión tanto de palabra como por escrito.

7. Honradez, sinceridad, imparcialidad, paciencia en su trato con los demás, cariño y optimismo y capacidad de comprensión de los problemas que otros le plantean.

tudes que hacen de las convicciones más profundas, pero que deberíamos cultivar todos, ya que en una institución personalizada y autónoma, cada uno, incluidos alumnos, somos directivos de alguna manera.

Saber escuchar. Gran parte de nuestro tiempo como directivos lo empleamos en escuchar opiniones, sugerencias o problemas de otras personas que trabajan o forman parte directa o indirectamente de la comunidad educativa. Al escuchar debe seguir el tomar nota, el dar una respuesta inmediata, el estudio de un tema complejo, etc., según los casos. Se requiere siempre escuchar — y también preguntar — para oír las «dos campanas»; para huir del peligro de decidir al margen de los demás com-

8. Una filosofía básica, moderna y profunda de la enseñanza en cuanto al desarrollo del alumno y a las necesidades de la juventud y de la sociedad actual, así como de la vida para la que estamos preparando a esos jóvenes.

9. Una adecuada filosofía social y una perfecta comprensión de la sociedad, así como de las comunidades locales, debiendo tener unas ideas muy claras en cuanto a la relación que la escuela tiene con la sociedad y su misión como tal institución social.

10. Interés por la sociedad, especialmente por los jóvenes, sus actividades y problemas.

11. Interés por las ideas no sólo las de tipo profesional, sino también por las sociales, intelectuales y estéticas. Aunque no tiene que limitarse a los libros, debe tener una gran afición a la lectura, cultivándola ampliamente.

12. Ideales más altos que los del nivel medio tanto profesionales como sociales y personales.

13. Ingenio y clara visión de los acontecimientos y facilidad de resolución, así como el hábito y capacidad de mirar hacia el futuro, estando capacitado para adaptarse a las nuevas situaciones a medida que vayan surgiendo, para desarrollar nuevas ideas o modificar las antiguas, a fin de hacer frente a los cambios que se vayan produciendo.

14. Tiene que ser una persona abierta, capaz de aceptar ideas nuevas, de experimentar e intentar nuevos métodos y de evaluar y aceptar las sugerencias que puedan hacerle los profesores, alumnos y demás componentes de la comunidad escolar.»

(DOUGLASS, H. R.: *Op. cit.*, pág. 46.)

ponentes del equipo y órgano; para no desconocer la realidad, diferenciando las interpretaciones de los hechos y éstos de las anécdotas. El segundo paso será escuchar bien, que es distinto de oír hablar, o dejar hablar. Se escucha bien cuando tenemos en cuenta la opinión del otro en el momento de tomar una decisión.

Serenidad. Se podría decir también señorío ante las cosas, dominio de la situación. Cuando un directivo pierde la serenidad, además del deterioro de su autoridad, pierde la objetividad, la prudencia y la delicadeza y, no arregla nada. La actitud serena es compatible con la diligencia y la energía, ayuda a mantener una situación normal en un momento delicado y, en cualquier circunstancia, es supuesto necesario, en el estudio serio de los problemas docentes y discentes.

Objetivo, sentido de la realidad. Aquella actitud que supone tener sentido cierto de la realidad, o al menos el más probable y oportuno entre los posibles, de esa realidad que se me plantea. Este sentido nos lleva a saber dónde vamos y a no atrofiar los principios en los cuales basamos nuestro trabajo, actualizándolos —en lo que de renovable haya en ellos— de acuerdo con el acontecer de las circunstancias.

Seguridad en sí mismo. Partiendo de unas cualidades temperamentales o innatas, difícilmente modificables, tales como la estabilidad emocional y el equilibrio psicológico, podemos cultivar la seguridad en nosotros mismos a partir de un buen conocimiento de los asuntos que nos afectan mediante el estudio, y de un saber qué pretendemos, concretado en un fin y unos objetivos que a él nos dirijan. La expresión de la seguridad es la capacidad de decisión, contemplando el alcance de la acción y alentada por la audacia.

Saber confiar en los colaboradores. Confiar en los

colaboradores es saber delegar lo delegable, no ser absorbente, no hacerse imprescindible, no malgastar el tiempo con cosas que corresponden a otros niveles superiores o inferiores, o bien al nuestro pero a otras personas. Confiar en los colaboradores es —para formarles— darles tareas que en cierta medida les sobrepasen, ayudándoles discretamente a enfrentarse con esa nueva situación, pues delegar bien requiere informar, orientar, corregir... y animar a la repetición si fuera preciso. A veces será el crecer en responsabilidad la persona en quien se delega una tarea, más la realización y resolución acertada de la misma (5).

Prudencia. Aquella actitud que supone, tras el estudio ponderado de las cuestiones, dar a la mayor brevedad posible solución más oportuna al problema planteado; ya que la falta de diligencia convierte la prudencia en pasividad. Un directivo prudente se sabe asesorar debidamente; dejar pasar un cierto tiempo antes de reprender; tener en cuenta experiencias anteriores similares; fiarse menos de la intuición y la improvisación en un momento dado que del estudio previsor profundo y sereno (6).

Optimismo, sentido positivo. Esta hace más fácil el esfuerzo, subjetivamente pone más cerca la meta y ayuda a crear un clima de aliento. Ver las cosas desde un punto de vista positivo, es partir más de lo que une que de lo que separa, de las circunstancias positivas de las personas y de las cosas, que de la negativa. Es tomar ocasión de cualquier desvío para dar el criterio oportuno de la manera más eficaz; hablando clara y delicadamente con quien corresponda (7).

(5) MOYA CORREDOR, J.: «Actitudes directivas». I Comunicación Congreso de directivos de centros docentes. Univ. Navarra.

(6) *Ibidem.*

(7) *Ibidem.*

Saber rectificar. Actitud que lleva a admitir el error en la decisión tomada aunque venga precedida de largas horas de estudio. Es algo que nos acerca enormemente a los demás, nos hace muy humanos y ganamos en autoridad.

Espíritu de iniciativa. Actitud que supone ir por delante de los acontecimientos inmediatos, para no dejarnos absorber por los acontecimientos inmediatos, por lo urgente, por las circunstancias en suma que aprisionan el ideal que estimamos realizable. Un directivo docente, sin imaginación, sin agudeza, convertiría su labor educadora en una tarea monótona, circular y anacrónica (8).

Audacia. Es ir un poco más allá de lo previsible; es ese esfuerzo por acercar la realidad impuesta a lo que consideramos como ideal. Requiere introducir en nuestro trabajo ese mínimo de riesgo y aventura, hacia metas cada vez más altas, que estimula el esfuerzo haciéndolo atractivo, joven y vibrante.

Flexibilidad de mente. Actitud que requiere mantener la cabeza «libre», despejada, moldeable, para acoger con receptividad las opiniones de los demás y se vaya «conformando» convenientemente de acuerdo con esos datos. Esta obliga a compaginar la seriedad en los asuntos con un cierto desenfado, con una despreocupación buena que no esclaviza nuestro libre y responsable decidir (9).

Hábito de estudio. Es algo que con frecuencia se da por supuesto y que, sin embargo, no se tiene en la medida necesaria cuando amparándonos en las muchas ocupaciones no sabemos tener un rato periódico para nuestro estudio personal. Lo necesitamos, para mejorar

(8) Ibidem.

(9) Ibidem.

en nuestra tarea de directivos; llegando al fondo de las cuestiones e impregnando nuestro trabajo de ciencia nueva y actualizada siempre.

Por último, fortaleza para exigir con medida, oportuna y sensata, y también, para condescender en ocasiones. Hacer, hacer, alcanzando la armonía, que es objetivo superior a la unidad (10).

5. Decisiones de grupo

En un sistema de dirección colegiado, donde las decisiones son tomadas por un grupo de personas, importa señalar que una reunión de hombres será auténtica comunidad cuando cada uno de ellos trascienda la unidad numérica con el fin de participar en el conjunto de un modo activo de acuerdo con sus propias posibilidades personales (11). Se ha comprobado que el trabajo en equipo —que se basa en el trabajo individual previo— y la dirección por objetivos son dos de los medios más eficaces para lograrlo.

El trabajo en equipo supone, entre otras cosas, un deseo de comunicar, lo que implica un ambiente de confianza y de apertura. La comunicación sirve para ponerse de acuerdo en lo referente a un mínimo de cuestiones fundamentales, las que nos permitirán luego establecer objetivos comprendidos, aceptados y perseguidos por el equipo humano del centro (12).

Dirigir un equipo significa mantener al grupo dentro de los límites de su autonomía, cumpliendo las funciones

(10) *Ibidem*.

(11) GARCIA HOZ, V.: *Op. cit.*, pág. 62.

(12) ISAACS, D.: *Op. cit.*, pág. 35.

establecidas (13). La labor del director del grupo podría resumirse en:

a) Mediante una serie de preguntas, conducir progresivamente a comprender el problema o información de que se trate.

b) Cuidar que cada uno piense con el grupo, siga la discusión y manifieste su opinión. Evitar el predominio de los charlatanes.

c) Regular el ritmo de la reunión, evitando pérdidas de tiempo, y que se discutan los temas. Estos sólo se estudian.

d) Procurar que ninguna observación pertinente caiga en el olvido. Resumirá el camino recorrido, clasificará los datos del problema, advertirá las divergencias y los cambios de opinión, y formulará claramente los resultados elaborados.

e) Formulando nuevas preguntas, hará que prosiga el estudio de las posibles soluciones. La conclusión no será teórica ni preconcebida, sino que reflejará realmente la opinión concertada del conjunto de miembros (14). Es decir, proporcionar información sobre hechos importantes, sin sugerir soluciones concretas.

g) Resumir cuando sea necesario para avanzar en el estudio del problema, indicar los progresos y volver a enunciarlo nuevamente, señalando las posibles diferencias en las opiniones de cada miembro de grupo.

En el desarrollo de la reunión se pueden considerar los aspectos siguientes: la dinámica de la reunión misma, el desarrollo, la concreción de los acuerdos y medidas para llevarlos a cabo y, por último, el registro de los mismos.

(13) I.C.E. CO-49 «La dirección y organización de reuniones». Univ. de Navarra, pág. 1.

(14) Ibidem, pág. 3.

El que la dinámica de la reunión sea positiva y auténtica está en relación con la participación, y ésta implica el equilibrio de dos principios a que todos han de atenerse: de una parte deben tener conciencia de que gozan de libertad para exponer sus opiniones, sus puntos de vista, sus informaciones y que incluso tienen la responsabilidad de hacerlo. En segundo lugar, todos deben saber que han de atenerse a las «reglas de juego», es decir, a las normas establecidas para la reunión y a las decisiones que sobre su desarrollo tome en cualquier momento el responsable de la misma (15).

El desarrollo se ajustará fielmente al orden del día establecido previamente. El trabajo en grupo es más útil cuando los objetivos de la reunión son claros y conocidos para todos los componentes. Es aconsejable reunirse el menor número posible de veces, y con una preparación más adecuada de todos aprovechar el tiempo mejor. El análisis de situación; estudiar para resolver los problemas; señalar objetivos concretos; ver posibles soluciones y actividades, etc., son tareas previas a la decisión.

Examinado suficientemente un problema o transcurrido el tiempo que a él se le puede dedicar, debe tomarse la decisión que se considere más oportuna. Ha de cuidarse que las decisiones sean susceptibles de realización y, una vez tomadas, se designará la persona o personas encargadas de llevarlas a cabo, así como los indicadores de control para saber si tales decisiones o iniciativas han tenido el fruto esperado de ellas. La experiencia muestra como muchas decisiones fueron inútiles, por falta de instinto, intuición, experiencia, buen sentido, y desconocimiento del problema. También debe precisarse el cuándo, cómo y dónde del acuerdo. Cuando no

(15) GARCIA HOZ, V.: Op. cit., pág. 95.

se señala quien debe ejecutarlo, se sobreentiende que será siempre responsable el secretario del grupo.

En cualquier caso, antes de tomar una decisión habrá que responderse a: ¿Qué influencia puede tener la decisión sobre el futuro del centro? ¿Será fácil o difícil anular la decisión? ¿Qué influencias puede tener la decisión sobre otros grupos dentro del centro y en las funciones de estos grupos? ¿Implica —la decisión— un cambio en facetas cualitativas del centro, su filosofía u objetivos generales? El director del grupo cuidará se evite la consideración de problemas que corresponden a otros grupos de nivel superior o inferior. La decisión deberá tomarse en el nivel más inferior posible y tan próximo al punto de acción cuanto se pueda (16).

Finalmente, los acuerdos han de ser registrados, porque sólo la letra escrita tiene permanencia y sólo ella permite, pasado el tiempo, seguir conociendo con precisión los acuerdos tomados. La eficacia de un registro de acuerdos reside en su claridad. Por esta razón, los acuerdos deben ser expresados en el menor número posible de palabras (17).

La reunión de un mismo grupo tendrá metas distintas según el contenido. «La distinción más operativa es entre la reunión para la consideración de un problema o proyecto complejo y la reunión para tratar asuntos de trámite. Muchas veces saldrán temas, en una reunión de trámites, que necesitan por propia naturaleza un estudio y recogida de datos más detenida. La experiencia demuestra que en el horario de reuniones deben señalarse momentos distintos según los temas que traten. También

(16) GARCIA HOZ, V.: Op. cit., pág. 95.

(17) GARCIA HOZ, V.: Op. cit., pág. 95.

se pueden establecer reuniones meramente para informar o para motivar (18).

En la dirección colegiada la tolerancia, libertad y esfuerzo por alcanzar una decisión conjunta, polarizando los objetivos individuales en una dirección (19) modifica al mismo tiempo las actitudes de los miembros del grupo en favor de la unidad y armonía del Centro.

6. Las relaciones humanas

Que las relaciones personales sean positivas y auténticas, es tan importante, que el rendimiento y la eficacia de la Institución depende de que así ocurra, y no de la valía individual de sus miembros. Es más, cuando mejores sean las aptitudes individuales, si las relaciones no son armónicas, mayor será el desgobierno del colegio. Se requieren directivos sensibilizados en relaciones humanas, para quienes las personas y los grupos merezcan una especial atención (20).

La experiencia muestra que cuando se trata de una empresa, donde las relaciones personales priven fundamentalmente, los posibles núcleos de desacuerdo son infinitos (21). Sin embargo, en la naturaleza humana se realiza la paradoja de una incomunicabilidad absoluta en el ser y al mismo tiempo una necesidad existencial de apertura a otros (22). «En un colegio existirán momentos de comunicación compartida, momentos de comunica-

(18) I.C.E. CO-49: Op. cit., pág. 2.

(19) MAIER, N.: Op. cit., pág. 15.

(20) C/r. SE-16 «Sistemas de dirección». ICE. Univ. Navarra, 1970.

(21) ISAACS, D.: Op. cit., pág. 206.

(22) GARCIAHOZ, V.: Op. cit., pág. 29.

ción más superficial, y momentos de tensión e incluso de conflicto» (23). Los aspectos fundamentales que van a determinar cada situación, y que por tanto deben ser considerados para interpretar acertadamente los hechos son: la forma personal de ser, la relación misma, motivación, y circunstancias sobre el qué, cómo, cuándo y dónde de las relaciones humanas. Por ejemplo: «ser citado con antelación a una entrevista sin explicación tiende a crear una actitud defensiva, precisamente por la aprehensión ante lo desconocido» (24). El directivo, además de entrevistar formalmente a los profesores, deberá hacerlo informalmente.

De cualquier forma, el valor en el que se fundamenta cualquier relación humana positiva ha de ser la sinceridad, es decir, la disposición a manifestarse tal como se es. La sinceridad que fundamentalmente es una disposición subjetiva, tiene también un condicionamiento objetivo en la posibilidad de que cada miembro de la comunidad escolar conozca la verdad de sus propias posibilidades y limitaciones. Sólo se puede ser sincero, en el sentido absoluto de la palabra, en la medida en que uno se conoce a sí mismo y deja traslucir este modo de ser a los demás (25).

La tarea fundamental de la Dirección ha de consistir por consiguiente en conocer y aceptar a cada componente del equipo humano tal como es, y a partir de ahí se podrá fomentar su autoperfeccionamiento. Cuando los directivos prejuzgan, encasillan y no respetan, cuando esto ocurre —y en parte nos ocurre o nos puede ocurrir a todos— la actitud de participación y la dinámica del grupo se deterioran.

(23) ISAACS, D.: Op. cit., pág. 216.

(24) Ibidem, pág. 200.

(25) GARCÍA HOZ, V.: Op. cit., pág. 256.

Por lo que se refiere a la relación misma, dentro de la institución escolar el alumno es un miembro capaz de participar en la organización formal dispuesta de acuerdo con las normas generales, previamente establecidas, que dirigen u orientan la actividad escolar (26). La actitud generalizada respecto del colegio y de los profesores puede considerarse expresada en la disposición para aceptar las indicaciones que de ellos vengan y, en un sentido más personal, detectar la confianza que el alumno tiene en quienes de algún modo personifican la autoridad escolar (27).

Las relaciones serán, pues, positivas y auténticas en la medida que todos se sientan partícipes de una empresa en común. Por eso, las relaciones humanas adecuadas en un centro educativo no serán resultado de la cordialidad superficial, sino de la convicción profunda de que lo que se está haciendo es importante; de que hay acuerdo en lo fundamental y respeto total hacia la persona del otro (28).

Un directivo ha de tener presente que las relaciones que se establecen mediante la comunicación no son el resultado de entrevistas formales e informales, a veces la entonación de voz y la expresión facial pueden favorecerlas o deteriorarlas en forma definitiva. Por otra parte, dado que en una dirección colegiada, los objetivos de cada órgano han de tener en cuenta los intereses de sus componentes, la expresión de los mismos excluye el ejercicio unilateral de la autoridad por canales de mando de arriba o abajo, exclusivamente. La expresión de posibilidades, limitaciones, intereses y peculiares formas de actividad de todos y cada uno de los componentes de la comunidad colegial han de obrar como canales que, de

(26) GARCIA HOZ, V.: Op. cit., pág. 91.

(27) Ibidem, pág. 255.

(28) ISAACS, D.: Op. cit., pág. 94.

abajo o arriba, condicionen el ejercicio de la autoridad educativa (29).

Hay que conseguir que el profesorado, en primer lugar, e inmediatamente también todos los alumnos, en el colegio se sientan seguros, dignos y partícipes en un quehacer común. En un sistema de dirección colegiada la participación se da por supuesto. El sentimiento de dignidad se atiende si hay cauces de promoción (limitación importante en colegios pequeños) y la necesidad de seguridad (en los profesores) se resuelve a través de un sistema de salarios racional, la estabilidad en el status y el desempeño de su trabajo (30).

Por último, si entre los padres, profesores y alumnos (especialmente entre directivos y profesores) no se establece una relación personal, cordial y de amistad, que traspase los límites de las puras relaciones institucionales, el colegio no cumplirá con eficacia su función educativa (31).

(29) C/r. GARCIA HOZ, V.: Op. cit., pág. 70.

(30) Ibidem, pág. 119.

(31) Ibidem, pág. 120.