
La directora liebre y la directora tortuga

Algunas ideas estivales sobre el estilo de los directivos

Joan Teixidó Saballs
GROC

Hay mucha gente que se dedica a analizar la forma como los directivos llevan a cabo su trabajo. Des de la dicotomía de Blake y Mouton que señalaban dos dimensiones básicas (la orientación al trabajo y a las personas), hasta las teorías contingenciales de Fiendler, se han hecho muchos estudios y aportaciones que, en última instancia, procuran analizar que hacen los directivos y para qué lo hacen de una determinada manera.

A los inicios de GROC Pere Costa (actualmente no puede venir) me dio un recorte de diario. He buscado donde guardo el recorte de diario... pero no lo he encontrado. Es una prueba irrefutable que lo guardé muy bien... tanto que ahora no sé donde. ¡Es igual! Recuerdo perfectamente el contenido (lo cual indica que me interesó). Hacia tiempo que pensaba escribirlo, pero no encuentras nunca el momento. Un domingo por la tarde, cuando faltaban un par de días para la Jornada Lúdica de GROC, llegó la oportunidad. Será el regalo estival.

El artículo hablaba de tipologías de directivos; hacía referencia al ámbito empresarial pero, en buena parte, era aplicable a la escuela. Entre los tipos que se describían es probable que estuviese (y si no estaba, ha sido una manera para introducir el tema) la directora tortuga y la directora liebre. Las describo un poco. A ver si las identificáis.

La directora tortuga

La directora tortuga es muy cuidadosa en todo lo que hace. Antes de empezar en un proyecto quiere estar segura de lo que comportará, de cómo se hará, de la disponibilidad de las personas... No guarda esfuerzos a preparar las cosas, a mirar de conocer experiencias similares, en hacer simulaciones con los horarios, a procurar anticipar los inconvenientes o efectos no previstos que pueden derivarse.

Cuando las cosas no están muy claras, mira la normativa y llama al inspector. Y si, aún persiste la inseguridad, prefiere dejar pasar el

tiempo. Alguna vez había empezado proyectos arriesgados y, al final, salían mal. Aunque la valoración externa fuera buena, ella continua pensando que no hacia falta gastar energías para hacer una cosa que, en realidad, no aportó casi nada a la escuela y a los niños. A partir de ese momento, ya aprendió.

El aprendizaje de los niños y niñas es un proceso lento, con constancia y tranquilidad. Se debe **ir despacio** (la tortuga); seleccionar con cuidado y con responsabilidad las cosas que se quieren hacer, valorando y asumiendo plenamente las repercusiones que comportaran. Comer poco y digerir bien.

La directora liebre

La directora liebre siempre va atareada; arriba y abajo todo el día. Piensa que en la escuela tiene que ser viva y que entre sus funciones hay animar, estimular y entusiasmar a la gente (maestros, familias y niños) a hacer cosas, a estar al día.

Le gusta estar al corriente de las cosas que salen (propuestas del municipio, de ONGs, convocatorias del Departamento...) Todo lo encuentra interesante, encuentra que todo esta bien... se anima, expresa entusiasmo y... casi siempre sin darse cuenta, se lía.

Es consciente que muchas de estas iniciativas no se pueden llevar a cabo a condiciones: porqué la visión del claustro no será la misma, porqué ya están liados en muchos proyectos,... pero siempre hay un argumento para apuntarse: conseguir mas recursos, quedar bien con el ayuntamiento ser solidarios,...

Trabaja mucho, entra i sale continuamente de la escuela, va a menudo al Departamento, es conocida, hace proyectos, los difunde, promociona el centro, vela para que se conozca y se reconozca lo que se hace en la escuela, exalta la cualidad, tiene los padres contentos,...

Ha llegado a la conclusión que la valoración social de la escuela no se obtiene tanto por el trabajo bien hecho sino por hacer muchas cosas, por difundirlas, por aprovechar las oportunidades que surgen, para apuntarte a las últimas novedades. Pero, por hacer todo esto, **ha de correr mucho** (la liebre), ha de pasar mucho tiempo fuera de la escuela.

Una invitación a pensar

No hace falta que os diga que estoy caricaturizando una determinada manera de concebir i de ejercer la dirección que se puede identificar con los binomios impulsivos/inhibido o también activista/moderado u otras parejas de adjetivos.

No hay un estilo puro... pero a la vez los dos estilos señalados responden a un estereotipo de director/a y, por lo tanto, si que se pueden señalar algunas tendencias. Aquí tienes algunas preguntas para pensar.

¿A qué estilo consideres que se aviene más a tu actuación?

¿En qué estilos crees que te situarían tus compañeros de claustro/equipo directivo?

¿En qué estilo crees que te situarían los compañeros de GROC?

Algunes Idees Finals

Els directius amb un **estil impulsiu** (la directora llebre) es caracteritzen per prendre decisions ràpidament, la qual cosa comporta que sovint cometen errors. No ho solen admetre públicament (ho maquillen) però els cometen i en són conscients. Tenen una percepció del temps inadequada. No es plantegen si el projecte en termes de viabilitat; se centren en l'interès, els continguts (la solidaritat, les noves tecnologies...)

Solen passar per alt els detalls, la qual cosa fa que a vegades siguin desconsiderats amb les persones... però procuren evitar els enfrontaments. Són poc crítics amb si mateixos. No els interessa massa valorar els resultats qualitius de la feina feta; els interessen més les xifres (nombre de professors, nombre d'ordinadors, nombre de participants en una activitat, índex d'ús de la biblioteca, etc.

No assumeixen compromisos de futur; entenen que poden ser una hipoteca. Són poc tolerants davant els resultats negatius o les frustracions: tendeixen a culpabilitzar els altres.

Els directius amb un **estil inhibit** (la directora tortuga) són més lents prenent decisions. Són més reflexius, analitzen tots els detalls, consulten les persones que creuen que es veuran afectades, tenen en compte els diversos punts de vista, respecten els procediments establerts... Tot això fa que el calgui més temps per fer les coses, per donar una resposta a una proposició. Davant d'això, en ocasions les persones que treballen amb ells (claustre, inspector, pares...) s'impacienten, els demanen que siguin més resolutius, que es "mullin" més

Són realistes i, alhora, autocrítics. Procuren avaluar els resultats del que han fet per extreure'n conclusions de futur. Ho fan públicament i, per tant, assumeixen públicament compromisos de futur.

L'**autocontrol**, és a dir, la capacitat per reflexionar i modelar la pròpia conducta, es manifesta de manera ben diferent en uns i altres. Els impulsius en presenten un dèficit; els inhibits, en canvi, potser s'autocontrolen en excés.