

3.F.- Gestión de tiempo y espacios.

a) Gestión del tiempo individual

Como responsables de llevar a cabo el proyecto de centro, los directores deben gestionar los recursos necesarios, entre los que se encuentra el tiempo como uno de los más valiosos y a la vez más escasos. El tiempo como recurso es a la vez que intangible insustituible, lo que no ocurre con otros recursos materiales para los que siempre se pueden buscar alternativas. Igualmente, a diferencia de otros recursos no lo podemos almacenar y ahorrar para otro momento en el que se pueda necesitar y tampoco lo podemos ampliar, es el que es. Aquí radica la trascendencia de que los directores administren bien su tiempo, pero también el tiempo de los demás, pues, al planificar cualquier actuación va requerir necesariamente tiempo de otros profesionales. Además, se suele decir que aquel que no sabe administrar bien lo suyo no administra bien nada de los demás. De ahí la necesidad de que los directores adquieran habilidades para el uso de este preciado recurso.

Como en cualquier proceso de mejora necesitamos partir de un análisis de la situación, es decir, analizar qué uso estamos haciendo de nuestro tiempo y del tiempo del profesorado. Posteriormente deberemos conocer que influye en un buen aprovechamiento de este recurso y que lo entorpece. Conocer técnicas para realizar un buen aprovechamiento del mismo e integrarlas en nuestras pautas de conducta profesionales.

Análisis de la situación. En este primer paso debemos utilizar alguna herramienta, o simplemente hacer un diario de nuestra actividad cotidiana durante un tiempo suficiente que nos permita generalizar. El análisis de los datos recogidos debemos realizarlo contrastando el uso que hacemos de nuestro tiempo con una serie de criterios:

- *Adecuación a los objetivos* que nos planteamos. Al igual que con cualquier otro recurso debemos ver la oportunidad y la racionalidad, en términos de coste económico, de la cantidad de este recurso que estamos dedicando a determinadas actividades.
- *Adecuación a las necesidades del centro*. A veces los recursos se utilizan en función de intereses de alguien o de algún grupo, pero no de las necesidades reales del colectivo.
- *Con la importancia y urgencia* de las actividades que realizamos. Una vez hecho el análisis deberíamos inclinar la balanza hacia lo importante y urgente y después lo importante y menos urgente.
- *Con los ámbitos de la dirección*. La labor directiva abarca muy distintos ámbitos (el pedagógico, organizativo, de relaciones con las personas, el de gestión económica y de recursos, etc.). Al realizar el análisis se pondrá de manifiesto hacia dónde se inclina la

balanza y cuál es nuestro perfil directivo, que muy probablemente no coincida con nuestro perfil declarado. La utilización del tiempo que estemos realizando, ya sea intencionada o involuntaria, va a poner de manifiesto cuál es nuestro sistema de valores y nuestra capacidad para trabajar de modo real, eficiente y efectivo por los objetivos de nuestro proyecto de centro.

Principios para la utilización del tiempo y ladrones de tiempo. Conocer qué dicen los expertos nos puede facilitar el aprendizaje para mejorar el manejo que hacemos de nuestro tiempo:

- *Principio de distribución o de delegación.* “Los gestores con acumulación de trabajo dirigen mal” (Reinhard Mohn). Al ser un recurso limitado es imprescindible realizar una buena distribución de tareas, saber delegar y tener confianza. Se ha de empezar primero dentro del mismo equipo directivo, pero no en exclusiva, hay que generar una red de responsables de tareas o áreas, empezando por las estructuras legalmente creadas y generando aquellas que sean necesarias según los proyectos puestos en marcha.
- *Principio de priorización.* La escasez de este recurso hace necesaria una buena selección de las tareas a las que vamos a dedicar nuestro tiempo, empezando por lo que realmente es importante.
- *Principio de planificación y control.* Aquello sobre lo que no tenemos un plan establecido y un control de lo que ocurre puede derivar por caminos inesperados. Es tan importante nuestro tiempo que no podemos empezar una jornada sin tener una previsión de tareas. Ya se encargarán las incidencias diarias de modificarnos el plan, pero sin plan estaremos en manos del azar diario y perderemos el control de nuestros objetivos.
- *Principio de globalización.* Hay que ser consciente que cualquier acción que planifiquemos y ejecute alguien dentro del centro educativo va a requerir de su tiempo, pero además afectará en cadena al tiempo de los demás. Hay que ser cuidadoso en el momento de planificar.
- *Principio de clasificación.* Muchas tareas están relacionadas. Agruparlas por temas facilitan su gestión y ahorran tiempo.
- *Principio de simplificación.* Antes de empezar una tarea preguntarse por su utilidad, tener a mano todo lo que se va a necesitar, dividir la tarea en pequeños bloques y comprobar lo que tenemos previamente.
- *Ladrones del tiempo* son aquellas actividades que consumen gran parte del tiempo de nuestras tareas y nos interrumpen con frecuencia. Los solemos conocer, pero no hacemos nada contra ellas por falta de pruebas. Son muchos y muy variados y no actúan igual en todas las personas por lo que es preciso hacer un análisis de cuales son y buscar estrategias. Algunos de estos ladrones pueden ser: exceso de reuniones, dominio de lo urgente, llamadas telefónicas y falta de filtro, visitas no planificadas o inoportunas, errores de terceros, tendencia a las relaciones sociales, incapacidad para decir no, desorden, posponer como principio, falta de planificación, puertas abiertas permanentes, falta de objetivos, falta de información, falta de estructura, desconfianza, falta de delegación.

Herramientas de planificación. Existen varias herramientas de planificación. No son sino meras agendas que permiten planificar las tareas que el equipo directivo debe realizar a lo largo de un periodo de tiempo. El modelo final a utilizar estará en función del gusto o estilo de los usuarios,

pero lo fundamental es integrar los procesos de planificación como un hábito del equipo directivo.

b) Gestión del tiempo colectivo: las reuniones

Como decíamos cualquier actividad planificada va a requerir del recurso tiempo, y este, en la mayoría de las ocasiones afectará a alguno o todos los colectivos implicados en el centro: docentes, alumnos y familias. Al planificar cada curso escolar se deben adoptar decisiones importantes considerando:

El tiempo del alumnado:

- *Jornada escolar.*
- *Distribución de tareas a lo largo de la jornada.* Criterios de elaboración de horarios y decisiones metodológicas que deben acordar los órganos de coordinación docente para incluir en las programaciones didácticas y que debería contemplar el tipo de actividades a realizar en función de la edad de los alumnos, aprovechamiento de los tiempos de máximo rendimiento.
- *Tiempos dedicados a las actividades complementarias o extraescolares,* desde la perspectiva que deben ser, como su propio nombre indica, un complemento a las tareas propias de cada materia y no convertirse en un elemento distorsionador o en un ladrón de tiempo.

El tiempo de las familias en el centro:

- *Participación en la educación de sus hijos.* Debe recoger tiempos para las entrevistas con el profesorado. Si propugnamos la coordinación familia escuela, la complicidad en la toma de decisiones son necesarios cuidar los tiempos dedicados a ello.
- *Participación en la vida del centro.* En órganos de representación, de gobierno, actividades complementarias y actividades formativas.

El tiempo del profesorado:

- *Los horarios personales.* Con asignación de tiempos para la tarea docente, el desarrollo de actividades delegadas y asignadas y tiempos de coordinación.
- *Tiempos de coordinación.* Son básicos en una estructura de funcionamiento en la que para dar respuesta a las altas demandas sociales el trabajo en equipo es un estilo imprescindible e irrenunciable. Los objetivos comunes, los acuerdos, la planificación y revisión de lo planificado y ejecutado, así como la evaluación de resultados requieren de estos tiempos de coordinación.

Son una estrategia imprescindible para lograr la coordinación y la implicación del profesorado. No obstante su uso debe ser adecuado, pues, pueden pasar de ser grandes herramientas a ser la actividad que más tiempo hace perder en una carrera profesional: reuniones tediosas, innecesarias e inútiles ya que muy a menudo se convierten en el instrumento idóneo para echar la culpa y poner en evidencia a nuestro enemigo en la organización.

Las reuniones se justifican por:

- Son útiles para conseguir la colaboración en una decisión del grupo de personas que deben ejecutarla. Son el instrumento de comunicación interna más popular en el mundo organizacional.
- Son muy útiles para decidir, previo debate, sobre asuntos que tienen trascendencia.
- Son necesarias para fijar criterios, poner en común distintos aspectos y compartir opiniones. Bien planificadas y dirigidas, nos llevan a crear enlaces y sinergias entre todos y cada uno de los integrantes de la organización. Sirven por tanto para transmitir y convencer, para fomentar la implicación y hacer labor de equipo.
- Sirven para coordinar la actuación de diferentes departamentos o grupos de trabajo.

El éxito de cualquier reunión depende de la preparación previa y la habilidad del coordinador para dirigirla. Nunca un director debería convocar una reunión que no tenga previamente preparada.

Fases de la reunión:

Preparación previa:

- Recogida de información sobre el tema de forma clara y resumida, alternativas de solución, ventajas e inconvenientes. Documento.
- Conocer a los asistentes. Ver a quién afecta (claustro, ciclo, departamento, nivel, equipo...). Prever sus posibles puntos de vista y adelantar alternativas.
- Fijar los objetivos. Transmitir información, alcanzar acuerdos, generar debate,...
- Preparar la discusión. Preparar la información, las preguntas, establecimiento de tiempos y procedimiento.

Coordinación de la reunión:

- Presentación clara y concisa del tema.
- Conducir la discusión: Animar a dar la opinión, manteniendo siempre centrado el tema.
- Conseguir resultados: Resumir las aportaciones y formular conclusiones finales. No es oportuno imponer las soluciones, pero sí que la reunión se cierre con acuerdos positivos.
- Cuidar las cuestiones formales. Espacios adecuados, materiales preparados, ambiente cordial y abierto a cualquier opinión, control del ritmo de la discusión fijando tiempos de intervención.

El coordinador: es su responsabilidad evitar que la reunión se convierta en una balacera de ataques personales, y facilitar la participación de todos los integrantes, evitando monopolizaciones de argumentos o tiempos de exposición, utilizando si fuera preciso la autoridad que su rango le confiere. Así mismo es responsable de que la reunión no se aleje de los objetivos para los que fue convocada, y derive en una mera conversación sin conclusiones. Ni que decir tiene que, las conclusiones de una reunión, así como las decisiones adoptadas, deben de quedar reflejadas en un acta de reunión, para ser cumplidas. Además debe fijar un orden del día, avisar con tiempo a las personas que han de participar en ella, requerirles cierto nivel de exigencia en el conocimiento de los temas que se van a tratar, y establecer y cumplir (sin justificaciones para la impuntualidad) un tiempo de inicio y finalización de la misma para sí aumentar el nivel de eficacia de las reuniones, y consiguientemente de la efectividad organizacional. Hacer reuniones maratonianas es hacer reuniones improductivas. Es una realidad que gran parte de las reuniones fracasa debido a que la gente llega a ellas tarde, y en muchas ocasiones, sin interés.

c) Gestión de espacios.

Para tratar este tema, os dejamos las reflexiones de Juan Fco. Álvarez acerca de los espacios en el centro educativo, reflexiones que se pueden completar con esta [entrada](#) en su [blog](#).

"Os habéis preguntado alguna vez ¿cuál sería vuestro centro ideal? o mejor incluso, ¿habéis preguntado a vuestros alumnos, a los padres, a vuestros compañeros de trabajo, a toda la comunidad educativa cómo sería su centro ideal?

Son preguntas que vienen muy bien tanto a equipos directivos como a profesores para conocer cómo queremos que sean nuestros centros, nuestras aulas, nuestro trabajo.

Una gran mayoría de los implicados, tanto profesores como alumnos, pasamos más horas en nuestros centros escolares que en nuestras propias casas. Y dedicamos más horas al proceso de enseñanza-aprendizaje que a cualquier otra actividad. Está claro que se da un aprendizaje más eficaz, cuando este se consigue en unas condiciones de estar a gusto, de encontrarse cómodo, de estar viviendo y experimentando en primera persona ese cambio en nuestra persona. Actualmente, y cada vez en mayor medida, en la educación estamos comprobando como las metodologías activas cada vez cuentan con más adeptos. Aprender haciendo, por proyectos, con juegos, con clases invertidas, etc.; estamos cambiando la metodología en el aula, y ello exige que también realicemos cambios en los espacios y el mobiliario de nuestros centros.

De ahí la importancia a que nuestros centros, nuestras aulas, sean lugares donde nos encontremos cómodos, donde podamos aprender a gusto, sintiéndonos como en nuestra propia casa o mejor, en aquel lugar del que no nos importaría quedarnos las horas que fuesen necesarias y donde éstas pasasen volando.

En esta ocasión, estoy hablando de espacios y mobiliario, un aspecto al que pocas veces le damos importancia, pero que pienso que es trascendental para el buen desempeño y una eficaz consecución de cualquier proceso de enseñanza aprendizaje.

Hay que considerar la necesidad de un replanteamiento de espacios y mobiliario en las aulas.

Yo, particularmente, sueño con aulas diáfanas, grandes, para dar cabida a dos de las habituales clases de 25-30 alumnos, es decir, clases con hasta 60 alumnos, y en las que pudiesen estar atendidos, orientados y guiados por tres o hasta cuatro profesores. En este espacio habría cabida para una zona con mesas grupales (para hasta 5 alumnos) orientadas hacia una pantalla para posibles proyecciones. En otra zona de la sala habría un pequeño estudio cerrado donde poder realizar grabaciones de vídeo, de audio, etc., a modo de estudio. Y dos espacios más, uno a modo de anfiteatro, donde poder realizar las exposiciones o difusiones de los proyectos que se realizasen por los alumnos, y otro, a modo de rincón donde pensar, crear, internadero o incubadora de ideas (posiblemente con sofás, butacas cómodas o en su defecto, un espacio con moqueta en el que poder sentarse o estirarse libremente en el suelo). Las paredes contarían con pizarras, así como las paredes intermedias o separantes, que serían de metacrilato que posibilitase el poder escribir y borrar en ellas.

Claro, por soñar, que no quede. Pero la realidad de nuestros centros es muy diferente y difícilmente podríamos adaptar los espacios actuales a estas exigencias que propongo. De ahí, que ante el reto, siempre busque opciones que pueda superar. La creatividad, la inventiva, el repensar los espacios, las acciones, hacen, por qué no, que piense en salir del aula y permitir que mis alumnos o yo mismo, busquemos en el centro o fuera de él, aquellos espacios que mejor se adapten a nuestras exigencias del momento. Un rincón para pensar bien puede ser debajo de una escalera, o en una esquina del patio. Un estudio donde grabar audio o vídeo bien pueden ser la biblioteca o cualquier despacho. Encontrar mesas para trabajo cooperativo y/o en grupo, bien puede adaptarse el laboratorio o un aula de tecnología que tengan mesas grupales.

Otras opciones pasan por trasladar toda la clase a un parque cercano al centro (en mi caso tengo uno que tiene hasta anfiteatro para las exposiciones), o bien quitar puertas entre clases que se encuentren pegadas entre sí facilitando que se pueda trabajar con las dos a la vez, sin distinción entre ellas y con varios profesores, y así un largo etc. de posibilidades. Si por otro lado, conseguimos aulas que atiendan a nuestras necesidades y exigencias, el siguiente paso a dar es el mobiliario.

No podemos seguir dotando nuestras aulas con las mesas individuales de ese color verde feo o con las filas de mesas atornilladas al suelo que aun hoy se siguen poniendo en las aulas de nueva creación de muchas universidades. Los centros, los alumnos, la educación, están pidiendo a gritos otro tipo de mobiliario. Más de acorde con las metodologías que se están utilizando, cada vez más, en nuestras aulas. Más de acorde con la creación de ambientes más cercanos, más empatizantes con el quehacer de los alumnos y profesores, y que estos puedan sentirse más a gusto, sentirse cómodos, pues sólo así conseguiremos resultados positivos.

Por supuesto, habría que seguir hablando de los pequeños detalles y complementos a añadir en estos espacios o a acompañar al mobiliario: enchufes o regletas (su número y situación estratégica en el aula), taquillas dentro o fuera de la clase, luces y lámparas (la iluminación es un aspecto primordial y que no se debe descuidar en cualquier aula), armarios, estanterías, el color de las paredes, el tamaño y distribución de las ventanas, y un largo etc.

Y sí el espacio real se te queda corto, siempre puedes optar por crear tu propia clase virtual en cualquiera de las plataformas de realidad virtual que tenemos a nuestro alcance."

Recomendamos también el visionado del siguiente vídeo sobre las transformaciones en los espacios arquitectónicos en el canal de tv think1.tv del Colegio Montserrat de Barcelona.

Revision #2

Created 25 September 2024 10:33:57 by Juan Francisco Zamora

Updated 26 September 2024 12:33:27 by Silvia Coscolin Sanchez