

5.1.- Gestión del tiempo

a) Gestión del tiempo individual

Como responsables de llevar a cabo el proyecto de centro, los/las directores/as 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 intangible e 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/las directores/as 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 nada bien lo de los demás. De ahí la necesidad de que los/las directores/as 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 qué influye en un buen aprovechamiento de este recurso y qué lo entorpece. Asimismo, deberemos conocer técnicas para realizar un buen aprovechamiento del mismo e integrarlas en nuestras pautas de conducta profesional.

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 menos 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,... 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 un 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 cuáles 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 éste, en la mayoría de las ocasiones, afectará a alguno o todos los colectivos implicados en el centro: docentes, alumnado 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 del estudiantado.
- *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, son necesarios cuidar los tiempos dedicados a ello.
- *Participación en la vida del centro.* En órganos de representación, de gobierno, en actividades complementarias y en 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 un 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.



Las reuniones, herramienta básica 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/as 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/a director/a 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 un conjunto 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 qué 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 maratónicas es hacer reuniones improductivas.

Revision #4

Created 2024-09-25 11:49:38 CEST by Juan Francisco Zamora

Updated 2025-01-06 04:02:48 CET by Silvia Coscolin Sanchez