

Encarar el día a día

# La agenda del equipo directivo

# La agenda del equipo directivo

*“Siento que el tiempo nunca me alcanza...”*

*“Estoy siempre corriendo contra el reloj...”*

*“Entré a las ocho menos cuarto, y cuando miro el reloj y veo que son las cinco, no entiendo cómo se me pasó el tiempo...”*

*¿Quién de los directivos no se siente o se ha sentido, por momentos, identificado con alguna de estas frases?*

Marturet, M. (2010)

Reuniones con padres, alumnos que se accidentan, docentes con dudas o ideas para compartir, ausencias imprevistas, planillas de información a completar, supervisores de visita. Los quehaceres y responsabilidades del equipo directivo llenan —y a veces desbordan— cualquier agenda. Ante tareas tan arduas y diversas, el equipo directivo puede guiarse por cuatro preguntas centrales: ¿cuánto de lo que hace se relaciona directamente con el aprendizaje de los alumnos?, ¿cuántas veces la urgencia lo desvía de lo planificado?, ¿qué actividades puede delegar?, ¿cómo puede organizarse mejor?

El equipo directivo trabaja siempre en tres dimensiones:

- **Dimensión técnico-administrativa:** incluye las tareas administrativas, burocráticas y organizativas. Por ejemplo, atender a proveedores, completar formularios con información y organizar el uso de los lugares comunes. Esta dimensión hace al funcionamiento de la escuela como organización, de ahí su importancia. Sin embargo, es común que el equipo directivo se vea absorbido por estas tareas, lo que quita tiempo a las otras dimensiones.
- **Dimensión socio comunitaria:** incluye crear y mantener vínculos hacia adentro y hacia afuera de la escuela. Hacia adentro, el director define el gobierno de la institución, y busca que sus decisiones sean viables y legítimas. Esto implica habilidad para comunicar, generar consensos, posicionarse como autoridad y atender demandas. Hacia afuera, el equipo directivo busca conocer el medio social donde la escuela está inmersa, vincularse positivamente con las familias y articular con las instituciones que trabajan en temas de infancia y juventud, para crear redes que articulen políticas sociales relacionadas.
- **Dimensión pedagógico-didáctica:** es la razón de ser del equipo directivo. Implica saber y coordinar qué y cómo se enseña. El equipo directivo debe liderar el proceso curricular de la organización: debe proponer, problematizar y orientar la reflexión sobre las estrategias de enseñanza y los procesos de aprendizaje de los alumnos; debe orientar a los docentes ante las problemáticas o dificultades que se presenten; debe acompañarlos en la planificación, el diseño de secuencias y la selección de recursos, etc. Toda acción del equipo directivo debe tener como objetivo mejorar las prácticas educativas de la escuela.

Aunque las tres dimensiones son importantes, la pedagógico-didáctica debe primar sobre las demás. El equipo directivo tiene una responsabilidad central e indelegable en esa dimensión. Orienta a los docentes y genera las condiciones institucionales para que la enseñanza y el aprendizaje puedan tener lugar. Para que la dimensión pedagógico-didáctica tenga la atención que merece, es indispensable planificar y reservar tiempo para las tareas pedagógicas: recorrer las aulas, mirar las planificaciones, aconsejar a los docentes, analizar trayectorias, etc. Con una buena agenda, el trabajo del equipo directivo puede apuntar hacia el objetivo fundamental: construir una buena escuela.

## **Criterios para organizar la agenda del equipo directivo**

Para organizar la agenda del equipo directivo importan dos cosas. Por un lado, **conocer el uso real que el equipo hace del tiempo**. Al final del trajín de la jornada es frecuente sentir que aunque las tareas que se cumplieron fueron muchas el tiempo no alcanzó. ¿Dónde fueron a parar las horas en la escuela?

Una actividad sencilla permite detectar a qué actividades se le dedicó más tiempo, cuáles no se pudieron acometer pese a su importancia, y qué acciones que insumen demasiado tiempo se podrían delegar. (Véase actividad 1, autoobservación.)

Por otro lado, es necesario **tener en claro qué aspectos y tareas son prioritarios**. Como dice Marturet (2010), “gobernar la escuela supone, también, tomar decisiones respecto de qué tareas hacer, cuáles priorizar, cuáles postergar o delegar, cómo organizarlas en el tiempo. En el medio de un caudal de acciones, se trata de que el árbol no tape al bosque y se pierda de vista lo que es realmente importante” (Marturet, 2010).

### **a. Priorizar la dimensión pedagógica**

La dimensión pedagógica es la principal responsabilidad del equipo directivo; por eso debe ocupar un lugar central en la agenda. Todo cuanto afecte la enseñanza y el aprendizaje es prioritario.

Recomendaciones:

*Generar oportunidades para asesorar a los docentes*

- *Fijar momentos de planificación conjunta y trabajo colectivo*. Los momentos de planificación por grado o ciclo son clave porque fortalecen la coherencia y la articulación de contenidos y propuestas. La experiencia de muchos directivos muestra que a la hora de diagramar los horarios escolares es muy fructífero que los docentes de un mismo grado o área tengan horas disponibles para encontrarse. Esos encuentros permiten avanzar en la

construcción de acuerdos pedagógicos sobre temas clave como la evaluación, los criterios de promoción, la articulación entre grados y ciclos, etc. Esto potencia la coherencia del equipo y la divulgación de buenas prácticas.

- *Identificar los núcleos a trabajar con los docentes.* Ante la falta de tiempo, el equipo directivo debe enfocarse en los docentes y las áreas que requieren más apoyo. Para ello, es necesario identificar situaciones críticas para el aprendizaje.
- *Definir un plan de asesoramiento con una dimensión temporal:* es recomendable planificar a qué docentes se asesorará, cuándo, con qué frecuencia y cómo se harán las devoluciones y sugerencias. Establecer y anotar en la agenda qué días y a qué hora se harán las observaciones y devoluciones puede servir para proteger ese momento. Si el equipo directivo tiene varios miembros, pueden dividirse la tarea para hacer un seguimiento en profundidad de diferentes grados o ciclos. Siempre se debe recordar que el asesoramiento no se agota con una observación de clases. Solo se completa cuando se da orientación y se vuelve a visitar el aula para evaluar avances y nuevas necesidades.

*Observar los indicadores de aprendizaje.*

El equipo directivo puede valerse de los indicadores de aprendizaje para saber dónde concentrar el apoyo pedagógico y prevenir situaciones problemáticas. El calendario anual de la escuela marca momentos clave para mirar los indicadores más relevantes, actividad que debe plasmarse en la agenda. El cierre de la etapa de diagnóstico y la finalización de cada trimestre son los mejores momentos para analizar los niveles de aprendizaje.

	<b>Febrero</b>	<b>Marzo a mayo</b>	<b>Junio a agosto</b>	<b>Septiembre a noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Eventos</b>	Segundo período compensatorio. Reincorporación de docentes. Inscripciones. Definición de criterios de evaluación. Diagnóstico y planificación	Análisis de datos iniciales. Seguimiento de la estrategia de enseñanza : observación de clases, cuadernos, bibliotecas.	Primer monitoreo trimestral. Seguimiento de la estrategia de enseñanza : observación de clases, cuadernos, bibliotecas.	Segundo monitoreo trimestral. Seguimiento de la estrategia de enseñanza : observación de clases, cuadernos, bibliotecas.	Tercer monitoreo trimestral. Fin de clases. Primer período compensatorio.
<b>Indicadores de eficiencia interna</b>	Matrícula. Diferencia de matrícula inicial actual y del año anterior. Criterio de asignación de vacantes entre turnos.	Tasa de graduación (trimestral y en las compensaciones). Tasa de repitencia (trimestral y en las compensaciones). Tasa de abandono. Tasa de ausentismo.			
<b>Indicadores de niveles de aprendizaje</b>	Calidad de la planificación. Tipo y calidad de las evaluaciones.	Calidad de las clases y de los trabajos de alumnos. Tipo y calidad de las evaluaciones. Seguimiento de uso de la biblioteca. Seguimiento del uso	Tasa de desaproba- ción trimestral. Calidad de las clases y de los trabajos de alumnos. Tipo y calidad de las evaluaciones. Seguimiento de uso	Tasa de desaproba- ción trimestral. Calidad de las clases y de los trabajos de alumnos. Tipo y calidad de las evaluaciones. Seguimiento de uso	Tasa de desaproba- ción trimestral.

		del tiempo en clase. Resultados de seguimiento o del alumno.	de la biblioteca. Seguimiento o del uso del tiempo en clase. Resultados de seguimiento o del alumno.	de la biblioteca. Seguimiento o del uso del tiempo en clase. Resultados de seguimiento o del alumno.	
--	--	--	--	--	--

### b. Organizar rutinas de trabajo

Varias de las actividades de los equipos directivos se repiten cotidianamente. Para ganar tiempo es útil establecer protocolos de acción y fijar días y momentos para desarrollarlas.

- *Establecer protocolos de acción:* definir los pasos a seguir y los responsables ante situaciones previsibles y semejantes permite tener reacciones más rápidas y ordenadas. No es necesario inventar la rueda cada vez. Por ejemplo, la escuela debe contar con un protocolo en caso de que se accidente un alumno, o para organizar actos escolares, salidas educativas, etc.
- *Fijar rutinas:* una vez que se identifican las tareas recurrentes, diarias o semanales, puede determinarse un día y hora fijos para acometerlas. Rutinizar tareas es práctico por dos motivos: acorta el tiempo que debe dedicárseles, y permite organizarse mejor para realizar otras. Por ejemplo, es posible fijar un momento para atender a los padres, para atender cuestiones de la cooperadora, o para reunir a los docentes de un mismo grado. Algunos directores destinan la primera hora del día a recibir a los padres. Así, las familias saben cuándo acercarse a plantear sus problemas, preocupaciones e ideas, y el equipo directivo recibe estos comentarios al inicio de la jornada, lo que permite decidir cómo y quién atenderá cada situación que se plantee.

### c. Discriminar lo importante y urgente de lo que no lo es

Organizar el tiempo propio implica elegir a qué prestar mayor atención y tiempo y a qué no). En esas decisiones es necesario poner en una balanza cada asunto que reclama atención y evaluar su importancia y urgencia. Algo es *importante* cuando afecta el aprendizaje de los alumnos. Por ejemplo, asuntos vinculados con la enseñanza, o con las condiciones institucionales necesarias para el aprendizaje. Algo es *urgente* cuando afecta el bienestar físico o

emocional de las personas que trabajan en la escuela y cuando su falta de resolución a tiempo acarrea consecuencias graves.

El siguiente cuadro sirve para ponderar importancia y urgencia y organizar el uso del tiempo. Piense en las actividades semanales y ubíquelas en el cuadro según sean importantes, o no, y urgentes, o no. La celda roja debe ser prioritaria; luego la atención se divide entre las dos celdas amarillas. Las actividades que queden en la celda verde deben relegarse por ser menos importantes y urgentes.

	Urgente	No urgente
Importante		
No importante		

Por ejemplo:

	Urgente	No urgente
Importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pedidos de inspección con fecha y vencimiento</li> <li>● Atención de un accidente</li> <li>● Ausencia de docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificación</li> <li>● Seguimiento de la enseñanza</li> <li>● Creación de relaciones con otras instituciones</li> </ul>
No importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interrupciones</li> <li>● Actividades de poco valor agregado donde la urgencia la marca el stress de otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conversaciones improductivas</li> <li>● Mails de publicidad</li> <li>● Actividades improductivas de escape</li> </ul>

#### d. Trabajar con otros de manera productiva

El director no está solo en la escuela ni puede construir una buena escuela en soledad. El director trabaja con otros y se apoya en su equipo. El director debe:

- *Aprender a delegar.* La clave es pedir con claridad, y establecer las pautas para la tarea, las ayudas necesarias y el tiempo esperado de realización. También es importante abrirse a consultas y modificaciones. De nada sirve delegar si, traspasada la tarea, el director continúa explicando y siguiendo paso a paso a quien la realiza, si no “suelta” del todo la responsabilidad, superponiendo su trabajo con el de la otra

persona. Delegar implica entonces *confiar en el otro y traspasar efectivamente la responsabilidad*, junto con las orientaciones y ayudas.

- *Planificar en el tiempo* .Todos los proyectos y actividades que se inician en la escuela tienen un tiempo de planificación, un desarrollo y una evaluación. Al momento de imaginar esos proyectos o actividades, es necesario prever un momento para cada una de estas etapas. Al mismo tiempo, para un monitoreo eficaz es necesario definir quién hará qué y cuándo. (Más sobre esto en el módulo Quiero mejorar mi escuela.)
- *Aprovechar el tiempo de encuentro con otros*. Para usufructuar las reuniones de trabajo, es recomendable:
  - Convocar a todas las personas que sean necesarias y a ninguna de más.
  - Tener un objetivo claro.
  - Circular antes del encuentro una agenda tentativa con un horario de comienzo y finalización y un temario.
  - Llegar con tiempo y comenzar la reunión a la hora prevista.
  - Preparar el material, en caso de necesitarlo, con anticipación.
  - Designar a alguien que tome nota y redacte y distribuya una minuta.
  - Designar un moderador que controle los tiempos para asegurar el tratamiento de todos los objetivos y/o temas.
  - Asignar responsabilidades y tareas a cumplir para el siguiente encuentro.
  - Hacer un cierre, rescatando los puntos de acuerdo y avance.
- *Asignar roles y funciones*. Para organizar los equipos y orientar su desempeño es muy importante que cada miembro de la institución conozca su rol y sus funciones. Esto también favorece el clima escolar, al disminuir la incertidumbre y aumentar la confianza. El propio equipo directivo puede dividir tareas entre directores y vicedirectores.
- *Usar canales de comunicación efectivos*. Para que la comunidad escolar trabaje en sintonía es necesario comunicar a tiempo decisiones, reuniones y novedades, y asegurar que los mensajes, sugerencias y preocupaciones de docentes, padres y alumnos lleguen a destino. Para ello, algunas iniciativas son armar y mantener actualizada una cartelera, generar un grupo de correo electrónico o de Facebook, circular un cuaderno interno, o habilitar un buzón de sugerencias que se lea periódicamente.

#### **e. Fortalecer la capacidad de autogestión**



Además de organizar la agenda, el equipo directivo debe estar entrenado para lidiar con sí mismo. Para ello, resulta útil:

- *Observar las propias acciones cotidianas.* En esta autoevaluación introspectiva, cabe preguntarse qué aspectos de la propia gestión e incluso de la personalidad interfieren con la construcción de una buena escuela. Identificar las fortalezas y falencias permite poner el foco en lo que precisa cambiarse, y fortalecer aún más las buenas prácticas.
- *Planificar con una mirada a largo plazo.*
- *Ser flexible.* Organizar y reorganizar la agenda para trabajar con la mente en el mediano y largo plazo y cumplir con los objetivos planteados.

## Bibliografía

Gvirtz, S., I. Zacarías y V. Abregú. 2011. *Construir una buena escuela: Herramientas para el director*. Buenos Aires: Aique educación.

Marturet, M. 2010. *El trabajo del director y el proyecto de la escuela*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación. <<http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/55726/4%20EI%20trabajo%20del%20director%20y%20el%20proyecto%20de%20la%20escuela.pdf.pdf>>. Fecha de acceso: junio de 2014.

## Referencia para citado:

Directores que Hacen Escuela (2015) '*La agenda del equipo directivo*'. OEI, Buenos Aires.