

# Soy director(a): muchas cosas por hacer, poco tiempo ¿Cómo me organizo?

Felipe Aravena

*Asistente de Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto*

En las escuelas y liceos focalizados en el cambio y la mejora escolar el uso efectivo del tiempo es una variable determinante. Sin embargo, en los establecimientos educacionales el tiempo es escaso y las demandas son múltiples, especialmente para los directores escolares.

Hornig, Klasik, & Loeb, (2010) realizaron un estudio que examinó la relación entre el tiempo destinado por directores escolares a diferentes tipos de actividades y su relación con los aprendizajes de los estudiantes, incluyendo el logro académico de los estudiantes, evaluaciones de profesores y apoderados y la satisfacción profesional de los profesores.

El estudio encontró que el tiempo destinado a actividades administrativas es considerablemente mayor al utilizado en actividades que impactan el desempeño de los profesores y el aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, uno de los desafíos fundamentales de los directores escolares

es distribuir su tiempo de acuerdo a las prioridades de la escuela. La prioridad de toda organización escolar es generar aprendizajes significativos en los estudiantes. De modo que el tiempo destinado a tareas que potencian la obtención de aprendizajes de calidad por parte de los estudiantes necesita ser una prioridad de los directores/as escolares.

Desde la psicología cognitiva el uso efectivo del tiempo impacta profundamente en la autoestima personal. Esto se denomina autoeficacia, definida como el grado sobre el cual tú te sientes capaz y productivo de alcanzar tus objetivos en un tiempo determinado (Grissom, Loeb & Mitani, 2015). Mientras más competente y capaz te sientas, más alta será tu autoestima personal y profesional. Por eso evita los ladrones del tiempo. Cabe destacar que los ladrones de tiempo en sí mismos son distractores pero dependerá de ti utilizarlos con fines escolares.



*Los ladrones del tiempo son Facebook, mails irrelevantes, llamadas telefónicas no programadas, conversaciones irrelevantes, entre otros.*

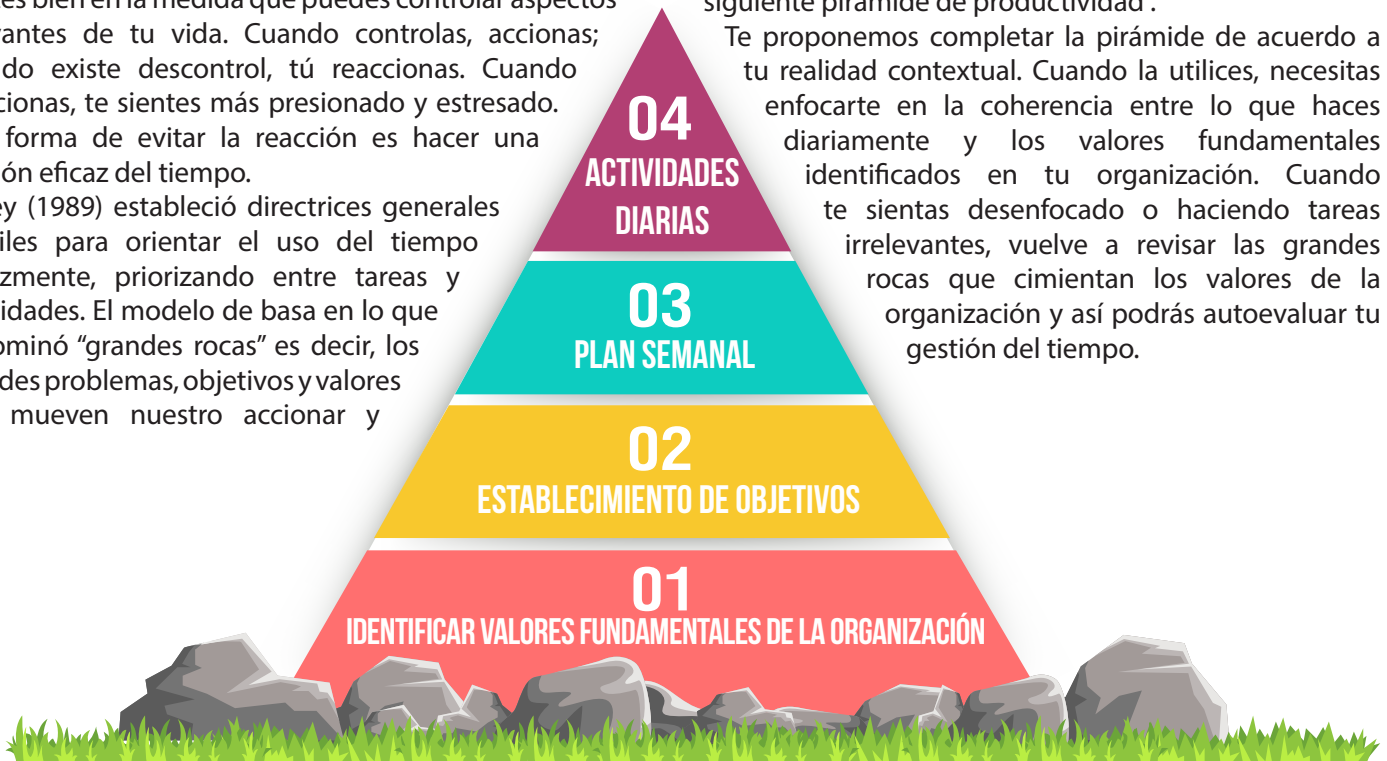
*Haz una lista con tus ladrones del tiempo. Luego imprímelos, y haz una cruz cada vez que el ladrón del tiempo se apodere de ti. Mientras menos cruces tengas más efectivo eres.*

La gestión del tiempo está basada en un principio clave: la ley del control. Esta ley básicamente señala que tú te sientes bien en la medida que puedes controlar aspectos relevantes de tu vida. Cuando controlas, accionas; cuando existe descontrol, tú reaccionas. Cuando reaccionas, te sientes más presionado y estresado. Una forma de evitar la reacción es hacer una gestión eficaz del tiempo.

Covey (1989) estableció directrices generales y útiles para orientar el uso del tiempo eficazmente, priorizando entre tareas y actividades. El modelo de basa en lo que denominó "grandes rocas" es decir, los grandes problemas, objetivos y valores que mueven nuestro accionar y

que deben ser clave en la distribución de tareas y el uso efectivo del tiempo. En relación a lo anterior, propuso la siguiente pirámide de productividad .

Te proponemos completar la pirámide de acuerdo a tu realidad contextual. Cuando la utilices, necesitas enfocarte en la coherencia entre lo que haces diariamente y los valores fundamentales identificados en tu organización. Cuando te sientas desenfocado o haciendo tareas irrelevantes, vuelve a revisar las grandes rocas que cimientan los valores de la organización y así podrás autoevaluar tu gestión del tiempo.



Desde un enfoque más práctico y pensando en las actividades diarias, Covey (1989) propuso un cuadrante útil y simple para gestionar el tiempo. La diferencia entre lo importante y lo urgente es clave para priorizar las actividades.

**Lo importante:** son actividades que buscan lograr tus objetivos profesionales, personales u organizacionales relacionados, directa o indirectamente, con el logro de aprendizaje de los estudiantes.

**Lo urgente:** son demandas que necesitan ser resueltas en lo inmediato y, por lo general, responden a objetivos personales o profesionales de otros.

A continuación, te presentamos el cuadro para priorizar las actividades:

|               | URGENTE  | NO URGENTE  |
|---------------|--|---|
| IMPORTANTE    | <b>ACTIVIDADES 1</b><br>Crisis<br>Problemas apremiantes<br>Proyectos cuyas fechas vencen   | <b>ACTIVIDADES 2</b><br>Prevención<br>Construir relaciones<br>Reconocer nuevas relaciones<br>Planificación, recreación        |
| NO IMPORTANTE | <b>ACTIVIDADES 3</b><br>Interrupciones, algunas llamadas<br>Correo, algunos informes<br>Algunas reuniones<br>Actividades populares | <b>ACTIVIDADES 4</b><br>Trivialidades, ajetreo inútil<br>Algunas cartas<br>Algunas llamadas telefónicas<br>Pérdidas de tiempo |

Te proponemos realizar el tuyo con las tareas urgentes e importantes que identificas en tu gestión escolar. En una primera instancia, lo puedes realizar a nivel individual. Luego de ello, para asegurar la adecuada clasificación de las actividades, solicita retroalimentación a tu equipo directivo y/o pares. Conversa con tus colegas sobre cuán conectadas se encuentran las actividades en cada uno de los cuadrantes.

Por ejemplo:

### ¿En qué cuadrante situarías la elaboración del plan de mejora?

Puedes imprimirlo y pegarlo en tu escritorio o lugar de trabajo.

### ¿Cómo analizar y mejorar mis actividades en función de mi tiempo?

Te proponemos una marcha blanca de una semana. Imprime 5 copias (pincha el link descargable) y utiliza una para cada día. Escribe las actividades realizadas y el tiempo dedicado en ello diariamente. A final de la semana, evalúa qué tan bien organizaste tus actividades, y busca reorganizar tu tiempo para la próxima semana. Haz siempre lo importante primero e intenta concentrar tus actividades en el cuadrante número II.

#### REALIZA LO IMPORTANTE PRIMERO:

|               | URGENTE       | NO URGENTE    |
|---------------|---------------|---------------|
| IMPORTANTE    | ACTIVIDADES 1 | ACTIVIDADES 2 |
| NO IMPORTANTE | ACTIVIDADES 3 | ACTIVIDADES 4 |

## REFERENCIAS

Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Free Press.

Grissom J., Loeb & Mitani, H. (2015). Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 53 (6), 773 - 793

Hornig, E.L., Klasik, D., & Loeb, S. (2010). Principal's time use and school effectiveness. *American Journal of Education*, 116(4), 491-523.



**LIDERES  
EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar