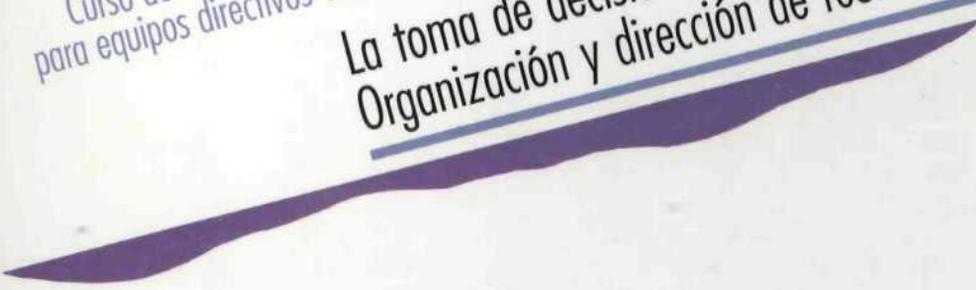




Curso de formación
para equipos directivos

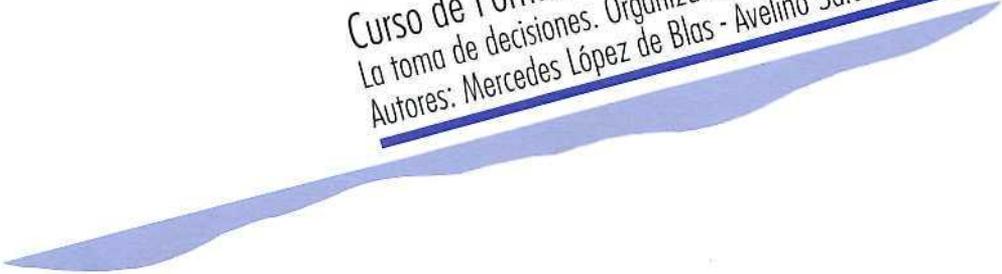
7  Serie
Cuadernos

La toma de decisiones.
Organización y dirección de reuniones





Curso de Formación para Equipos Directivos
La toma de decisiones. Organización y dirección de reuniones
Autores: Mercedes López de Blas - Avelino Sarasúa Ortega



La serie Cuadernos, que complementa los materiales de apoyo para los *Cursos de Formación para Equipos Directivos*, ha sido coordinada por:

- Joaquín Gairín Sallán, de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rafael Munilla Lasanta, de la Subdirección General de Formación del Profesorado.
- Ana Pérez Figueras, de la Subdirección General de Formación del Profesorado.



Ministerio de Educación y Ciencia

Dirección General de Renovación Pedagógica

Subdirección General de Formación del Profesorado

N. I. P. O.: 176-95-308-9

I. S. B. N.: 84-369-2449-5

Depósito legal: M-32832-1993

Imprime: MARIN ÁLVAREZ HNOS.

Sumario

Páginas

Parte I

La toma de decisiones	5
• Introducción	9
• Análisis de variables en la toma de decisiones	11
• La toma de decisiones individual y en grupo	13
• La toma de decisión individual	19
• La toma de decisiones en grupo	25
• El seguimiento y control de las decisiones adoptadas	33
• Bibliografía	41

Parte II

Organización y dirección de reuniones	43
• Introducción: necesidad de las reuniones	47
• Concepto y elementos de una reunión	49
• La eficacia de las reuniones	53
• Los tipos de reuniones	55
• Las fases de una reunión	63
• Las técnicas o estrategias de trabajo en una reunión	73
• Los interrogantes que se plantean o cuestiones a debate	81
• Bibliografía	83



Parte I
La toma de decisiones



Índice

	<u>Páginas</u>
1. Introducción	9
2. Análisis de las variables que inciden en la toma de decisiones	11
3. La toma de decisiones individual y en grupo	13
Características de la decisión individual	13
Características de los niveles de participación de un grupo en la toma de decisiones	14
4. La toma de decisión individual	19
Fase de planteamiento	19
Fase de información y de consulta	20
Fase de deliberación	21
Fase de decisión	21
Fase de comunicación	22
Fase de ejecución	22
Fase de seguimiento y control	22
5. La toma de decisiones en grupo	25
Formas de tomar la decisión.....	25
El consenso.....	27

6. El seguimiento y control de las decisiones aportadas	33
La función de control o seguimiento	33
Actuaciones para un control efectivo	34
Requisitos de la función de control	34
La técnica de control individual	36
Técnicas de control de los propios grupos	38
7. Bibliografía	41

1

Introducción

La **toma de decisiones** es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de un Centro Educativo. La organización, el funcionamiento y la gestión de las instituciones educativas van a depender de la capacidad decisoria y de la calidad de las decisiones tomadas.

Si probáramos a enumerar las decisiones que toma un Equipo Directivo, grandes y pequeñas, nos quedaríamos asombrados. Y es que las decisiones continuas, día a día, están marcando en gran parte el estilo de una Dirección y del Centro.

La **toma de decisiones** resulta ser, así, una tarea difícil, en la que **puede constatarse con más claridad la inseguridad y debilidad de los directivos en un Centro.**

Las **razones** o motivos de esta dificultad pueden ser tres:

Primera: La toma de decisiones exige la elección entre varias opciones o alternativas y, por lo tanto, lleva consigo la posibilidad de equivocarse.

Segunda: La toma de decisiones está muy unida en todas las organizaciones humanas al principio de autoridad. Las decisiones que tome la Dirección de un Centro pueden y deben afectar a personas, Equipos docentes o estructuras organizativas.

Si en los Centros educativos la Dirección, sea el Equipo Directivo, el de coordinación pedagógica, los coordinadores de ciclo o las jefaturas de Departamento, no asume la autoridad o ésta no es aceptada por los demás miembros de la Comunidad Educa-

tiva, la toma de decisiones consensuadas se hace inviable. Al respecto, podríamos plantearnos: ¿Cuántas decisiones se toman en el seno de Claustros, Consejos Escolares, Equipos Directivos... que luego no se llevan a efecto?

Tercera: La toma de decisiones lleva consigo muchas veces consecuencias en personas y Equipos docentes que, al sentirse afectados, dan lugar a conflictos.

Pensemos, por ejemplo, en la toma de decisiones relacionada con el horario de un grupo de alumnos o de profesores en Centros de Educación Secundaria, o la asignación de las horas de no docencia directa en Centros de Educación Primaria.

La **no** adopción de **decisiones** puede originar en muchos casos más problemas y conflictos que una decisión tomada, aunque ésta no haya sido acertada.

Otro aspecto muy importante en la toma de decisiones afecta a que los directivos pueden quedar sin autoridad para tomar posteriores decisiones si no hacen el seguimiento a las decisiones tomadas previamente.

Las dificultades señaladas pueden mostrar la incapacidad personal o profesional para que un profesor asuma la función directiva. Como posteriormente se explicitará, sería inconsecuente que la Dirección recayera en un profesor o profesora que no sepa, no pueda o no quiera tomar decisiones.



Análisis de las variables que inciden en la toma de decisiones

Ante la necesidad o conveniencia de tomar una decisión, una Dirección o un Equipo Directivo tiene que analizar los diversos elementos o variables más importantes que suelen intervenir y que se exponen a continuación:

a) Responsabilidad de la toma de decisión. **¿Quién decide?**

La decisión no siempre es responsabilidad de la Dirección. La toma de decisiones es responsabilidad o implica a veces a otros profesionales, a otras estructuras o Equipos docentes. Una decisión puede ser responsabilidad de una Jefe de Departamento, de un Coordinador de Ciclo, de un tutor, etc., no siempre debe o tiene que ser responsabilidad de una Dirección o Equipo Directivo.

Lo primero que debe hacer una Dirección ante la toma de una decisión es analizar quién o quiénes son los responsables de cada actuación y qué estructura organizativa o Equipos docentes están implicados. Grandes motivos de generación de conflictos en los Centros son el ámbito de la toma de decisiones, la no clarificación de las distintas funciones, tareas y responsabilidades, el procedimiento en la toma de las decisiones y la comunicación a las personas implicadas.

En este aspecto, resulta totalmente necesaria y conveniente la elaboración del Reglamento de Régimen Interior, donde quede reflejada y explícita la delimitación de funciones, tareas y responsabilidades de cada miembro de la Comunidad Educativa, así como de las diferentes estructuras o Equipos docentes que en el Centro funcionen.

La toma de decisiones y la división de funciones serán, en todo caso, una de las formas más adecuadas para implicar a todos los miembros

de la Comunidad Educativa en la organización y funcionamiento del Centro.

b) Tipo de decisión. **¿Qué se decide?**

Antes de tomar una decisión, debe analizarse el tipo, ámbito, objetivo y finalidad de la misma, a qué temas o problemas se quiere dar respuesta, qué personas están implicadas y todas las variables posibles para lograr la mayor efectividad.

c) Técnica o estrategia para la toma de decisión. **¿Cómo se decide?**

Es importante y necesario seleccionar y analizar la técnica más adecuada para su utilización por la persona o equipo de personas responsables, sobre todo si se van a realizar una o varias reuniones.

d) Tiempo. **¿Cuándo se tiene que decidir?**

La eficacia de una decisión tomada viene determinada no sólo por la calidad de la misma, sino también por su oportunidad y adecuación al tiempo en que se aplica.

Es de gran importancia saber tanto el momento apropiado de tomar una decisión como el de que ésta se lleve a efecto y se ponga en práctica.

e) **Personas afectadas e implicadas** en la toma de decisión.

A la hora de tomar una decisión, conviene tener en cuenta las personas o grupos que están afectados e implicados en la decisión tomada. La información, la consulta o participación en la propia toma de decisiones son factores que no hay que olvidar.

f) **Consecuencias y repercusiones.**

De la misma manera que se analizan las causas, los procedimientos o los responsables en la toma de decisión, es necesario que se analicen y prevean las consecuencias y repercusiones que puede traer consigo.

- ¿Quién decide?
- ¿Qué se decide?
- ¿Cuándo es necesario y conviene decidir?
- Técnica o estrategia a utilizar.
- Personas afectadas o implicadas en la decisión.
- Consecuencias.

Cuadro 1: Variables en la toma de decisiones

3

La toma de decisiones individual y en grupo

Una decisión se puede tomar en grupo o individualmente.

Características de la decisión individual:

a) Aspectos que pueden ser considerados positivos

- La decisión individual es una decisión que se toma en menos tiempo, es más rápida y ágil.
- Si la decisión es tomada por una única persona, su responsabilidad es más clara y se asume con más facilidad.
El nivel de implicación con la decisión adoptada es mayor que si ha sido tomada por otra persona.
- El seguimiento y control de una decisión individual es más identificable.
Si un Director o Directora o Jefe de Estudios tiene que tomar una decisión su seguimiento es más identificable, a la vez que existe un mayor nivel de implicación.

b) Aspectos que pueden entenderse como negativos

- La decisión que se toma individualmente podría ser de menor calidad que la decisión tomada en equipo o en grupo. La decisión tomada de forma individual contiene un solo punto de vista y pierde las perspectivas que da la decisión tomada en un grupo democrático.

- En la decisión que se toma personal e individualmente el grupo no participa y, por tanto, su nivel de implicación y colaboración es menor.

Las decisiones que toma la Dirección de un Centro Educativo sin consultar o sin dar participación al profesorado implican menos al profesorado que si el claustro o algún Equipo docente ha cooperado en la adopción del acuerdo.

Aspectos positivos:

- Decisión rápida y ágil.
- Responsabilidad clara.
- Seguimiento y control más responsable.

Aspectos negativos:

- Decisión de posible menor calidad.
- Menor implicación del profesorado.

Cuadro 2: Características de la decisión individual

Características de los niveles de participación de un grupo en la toma de decisiones

Las decisiones en grupo presentan varias ventajas e inconvenientes, tal como se especifica a continuación:

a) Ventajas de esta decisión

- *La decisión tomada en grupo puede ser una decisión de mayor calidad.*

Si son varias las personas que intervienen en la toma de decisiones, los puntos de vista se diversifican, las perspectivas son mayores, y se analizan con más amplitud los pros y los contras, las dificultades, los inconvenientes o las ventajas.

- La decisión que se toma en equipo y en la que participa el profesorado le motiva e implica más. Una decisión que se toma en el seno de un

ciclo, Seminario o Departamento puede ser aceptada y asumida con más facilidad que una decisión que ha sido impuesta sin argumentos.

- Cuando una decisión se toma en equipo, la responsabilidad ya no es de una sola persona, sino que es asumida y aceptada por todos los que han tomado la decisión y han participado en su proceso de adopción.

Las características enumeradas anteriormente son muy importantes en estos momentos en que los distintos miembros de la Comunidad Educativa están poco implicados en la dinámica de funcionamiento interno de los Centros Educativos y participan escasamente en su organización.

b) Aspectos negativos de esta decisión

- La decisión que se toma en grupo tiene como gran inconveniente el tiempo que reclama. La decisión que se toma en equipo necesita más tiempo y es más lenta que la decisión individual.

Es necesario buscar momentos de encuentro para los miembros del Equipo y se deben celebrar una o varias reuniones, lo que hace que la toma de decisión en grupo no siempre sea posible, cuando la urgencia o necesidad así lo impone.

- En la decisión que se toma en equipo la responsabilidad queda diluida. No suele existir una persona identificable que se haga responsable del resultado final.

“Ha sido una decisión que se ha tomado en Claustro”, “...en el Consejo Escolar”, “Es una decisión del Seminario o del Ciclo...”, son frases que se suelen utilizar, a veces, para eludir la responsabilidad.

- Tomar decisiones en grupo exige una preparación para el trabajo en equipo, así como reuniones de trabajo técnicas y operativas.

Muchas reuniones de Claustros o de diferentes Equipos Docentes son ineficaces y muy poco operativas, porque los miembros de los mismos no están acostumbrados al trabajo en equipo. En estas condiciones se hace difícil llegar a acuerdos, y cuando se llega a ciertos compromisos no es fácil que se lleven a la práctica.

La dificultad en muchos casos no está tanto en la preparación técnica de estas reuniones como en la actitud individualista y en la poca tradición de trabajo cooperativo y en equipo que tenemos.

Los **niveles de participación** de un grupo en la toma de decisiones pueden agruparse en los siguientes:

Ventajas:

- Decisión de más calidad.
- Motivación e implicación del profesorado.
- Responsabilidad compartida.

Inconvenientes:

- Decisión lenta.
- Responsabilidad diluida.
- Requiere el hábito de trabajo en equipo.

Cuadro 3: Características de la decisión grupal

a) Nivel informativo

- Es un nivel en la toma de decisiones de muy poca participación.
- La decisión se toma antes o con posterioridad por parte de la persona o estructura responsable.
- Los miembros del grupo intervienen únicamente en cuanto que son informados.
- El grupo recibe la información y se le aclaran las dudas surgidas tras la exposición.
- Este nivel debe ser potenciado siempre por los Equipos Directivos. Deben informar de las decisiones que toman, de las razones que las han motivado, etc., sobre todo a las personas que se pueden sentir implicadas o afectadas de alguna manera.

EJEMPLOS

- Información de la Jefatura de Estudios en una sesión del Consejo Escolar sobre los resultados académicos de una evaluación.
- Información al Claustro por parte de los profesores representantes en el Consejo Escolar sobre los criterios establecidos por este órgano colegiado en relación con la programación de actividades y salidas extraescolares.
- Información por el Equipo Directivo a un Departamento o Ciclo de decisiones tomadas en relación con horarios, criterios establecidos sobre normas de organización y funcionamiento, etc.
- Información por el Director al encargado y cuidadores del comedor escolar de decisiones o criterios establecidos por el Consejo Escolar en relación con la organización y funcionamiento del comedor.

b) Nivel de consulta

- La participación del grupo en la toma de decisiones es poca; va a funcionar como un grupo *staff* o de consulta.
- La Dirección o Equipo Directivo responsable de la toma de la decisión presenta al grupo el tema, problemas, posibles alternativas y abre el proceso de análisis y de discusión.
- Los colaboradores actúan como un órgano *staff* y el grupo aporta sus propuestas y razones.
- La Dirección o persona responsable, una vez oídas y sopesadas las razones y las propuestas, **decide**.
- Este nivel en la toma de decisiones siempre es aconsejable. Y lo es por dos razones:

Razón técnica

Quien vaya a tomar una decisión de carácter individual es aconsejable que recabe varios puntos de vista, varias informaciones, y que consulte sobre aspectos que no tenga claros.

La consulta a personas que nos puedan asesorar y darnos su punto de vista es siempre buena técnicamente. La decisión que se adopte con posterioridad será mejor y de mayor calidad.

Razón comunicativa

La consulta y una entrevista deliberativa y de análisis con las personas que directamente están implicadas o relacionadas con la decisión que se ha de tomar y con las posibles consecuencias es siempre adecuada.

Este nivel de participación resulta muy adecuado en los Centros Educativos, *donde tienen tanta importancia las relaciones personales y el clima o ambiente de trabajo*.

Este nivel de participación tiene, no obstante, un gran inconveniente, como es la falta de costumbre y de puesta en práctica por parte de los Centros Educativos. Así, el Claustro o Equipo Docente al que se consulta y reúne para que haga propuestas o aporte alternativas, no siempre acepta que su propuesta no sea asumida.

Conviene, por ello, aclarar previamente la función de *staff* y de consulta que tiene un equipo o grupo con el que se mantiene una reunión consultiva o deliberativa.

EJEMPLOS

- Reunión del Equipo Directivo con la Comisión de Coordinación Pedagógica para someter a su consideración el proceso y la temporalización de la elaboración de la Programación General o la Memoria Anual.
- Reunión del Secretario o Administrador con un Equipo Docente para analizar con ellos el capítulo de necesidades de cara a la elaboración del Presupuesto Económico.

c) Nivel decisorio

El nivel de participación del grupo es grande, ya que la responsabilidad de la decisión que ha de tomarse le corresponde a él como grupo.

Como luego se explicitará, el nivel o la forma de tomar la decisión dependen de varios factores que dan lugar a variadas modalidades: democrática, parlamentaria o consensuada.

4

La toma de decisión individual

La decisión individual la toma una sola persona, debido a su función y responsabilidad en el Centro y a la naturaleza de la decisión. Vamos a analizar el proceso de toma de decisión individual, distinguiendo las distintas fases en que se produce.

Fase de planteamiento

La persona responsable de la toma de una decisión individual debe analizar y definir las variables siguientes:

- Tipo de decisión. Problemas, causas, dificultades que la motivan.
- Estrategia de la toma de decisión. Necesidad de consultar, de entrevistarse con personas implicadas o de realizar una reunión con ellas.
- Momento oportuno para tomar la decisión y llevarla a cabo.
- Personas implicadas.

EJEMPLO A

Confeccionar los horarios académicos.

- **Competencia de la decisión:** Jefatura de Estudios.
- **Problemas planteados:** compaginar los criterios pedagógicos, las necesidades del Centro y los intereses de los maestros o profesores.
- **Necesidad de comunicar criterios y normativa** al respecto, considerar el número de grupos y consultar al profesorado para conocer sus intereses.
- **Momento de la decisión:** durante la segunda semana de septiembre.

EJEMPLO B

Criterios de sustitución cuando un maestro o profesor falte al Centro.

- **Competencia de la decisión:** Jefatura de Estudios.
- **Problemas planteados:** buscar criterios que compaginen los recursos humanos del Centro, la disponibilidad del profesorado y los derechos de los alumnos.
- **Momento de la decisión:** comienzo del curso.

Fase de información y de consulta

Es muy importante y necesaria la recogida de datos y de información que permitan y faciliten conocer situaciones, opiniones y juicios de valor, que nos puedan asesorar y orientar en la tarea de la toma de decisiones.

Hay que tener en cuenta en esta fase a las personas implicadas en la decisión que se vaya a adoptar y que puedan sentirse afectadas por las consecuencias de la misma.

Los canales o cauces de información pueden ser:

- La propia información y datos que posea la persona responsable.
- Los cauces formales que permitan realizar las consultas y recoger las opiniones de las personas implicadas, compañeros o profesores, cuyo criterio puede ayudar y favorecer una decisión adecuada y de más calidad.
- Caudes o canales de información espontánea e informal.

EJEMPLO

- Reuniones con los diferentes coordinadores o jefes de los diferentes Equipos docentes para dar información y recoger sus propuestas.

Fase de deliberación

Es el momento del estudio y análisis de los problemas o dificultades de las diferentes propuestas, de los pros y contras de cada una de ellas, de las posibles consecuencias, del momento apropiado para tomar la decisión, comunicarla y llevarla a la práctica.

EJEMPLO

- Reunión con el Equipo Directivo para analizar las diferentes alternativas y propuestas.

Fase de decisión

La persona responsable debe hacer en esta fase la elección de la alternativa y llegar a una conclusión sobre la decisión más conveniente o necesaria.

EJEMPLOS

- La Jefatura de Estudios confecciona los horarios de grupos y de profesores.
- La Jefatura de Estudios elabora los criterios de sustitución y la organización de las horas de no docencia directa con alumnos.

Fase de la comunicación de la decisión tomada

La **decisión** que se ha adoptado **debe ser comunicada siempre y en primer lugar a las personas interesadas o afectadas**. No es conveniente que estas personas reciban la información por otros canales o terceras personas. No obstante, a veces la naturaleza de la decisión tomada aconseja el silencio o aguardar al momento adecuado para comunicarla.

EJEMPLOS

- Comunicación a cada profesor o maestro de su horario y análisis de los posibles problemas de la decisión final.
- Información al Claustro de las decisiones tomadas en relación con los criterios de sustitución en caso de la falta de un profesor.

Fase de puesta en práctica de la decisión tomada

El Directivo queda **sin autoridad** para tomar otras decisiones **si no ejecuta** y pone en práctica aquellas que ha tomado con anterioridad. Esta tarea y ámbito de actuación pueden mostrar la incapacidad personal o profesional para que un profesor pueda asumir la función directiva. No puede ser Director o Directora un profesor o profesora que no sepa, no pueda o no quiera tomar decisiones y ejecutarlas.

Fase de seguimiento y control de la decisión adoptada

El seguimiento y control de las decisiones tomadas, así como la puesta en práctica de las tareas y actividades que llevan consigo, es una labor esencial. Comprende el conjunto de actuaciones que permiten comprobar el cumplimiento de las tareas y actividades decididas e introducir modificaciones en caso necesario.

EJEMPLO

- Seguimiento por parte de la Jefatura de Estudios de los horarios y cumplimiento de los mismos y del funcionamiento de los criterios de sustitución.

1. Planteamiento.
2. Información.
3. Deliberación.
4. Toma de decisión.
5. Comunicación.
6. Ejecución.
7. Seguimiento o control.

Cuadro 4: *Fases de la decisión individual*

5

La toma de decisiones en grupo

Vamos a referirnos, tras ver las distintas fases de las decisiones de carácter personal, al complejo proceso de decisión cuando los intervinientes son colectivos de personas como los que componen los Centros Educativos. Dedicaremos una especial atención al consenso como la forma más adecuada de decidir cuando se trata de compartir responsabilidades e implicar a todos los miembros del grupo.

La toma de la decisión grupal se producirá, en la mayoría de las ocasiones, en reuniones que deben estar preparadas por anteriores reuniones, sean deliberativas o consultivas, informes, consultas, etc.

Formas de tomar la decisión

Por votación democrática

- El coordinador de la reunión informa y centra el tema objeto de la toma de decisión: génesis y razones de la necesidad de tomar decisiones sobre el tema o problema.
- El grupo analiza, debate y discute alternativas.
- El grupo decide por votación la opción mayoritaria.
- Problemas de las decisiones acordadas por votación:
 - La decisión adoptada por mayoría implica la división dentro del grupo entre vencedores y vencidos.
 - La decisión que se tome, difícilmente implica a todos los miembros.

- A veces estas decisiones, para evitar conflictos, no se suelen llevar a la práctica ni se hace un control y seguimiento de ellas. Quedan, así, devaluadas y desprestigiadas.
- La votación en todo grupo o equipo de trabajo **debe hacerse de forma secreta**, a no ser que exista previo consenso.
- **Esta forma es aconsejable:**
 - 1.º Si el grupo está de acuerdo en el análisis del problema o de la situación y muestra unos acuerdos en relación con las posibles soluciones y éstas no afectan directamente a los intereses, deseos y valores de los miembros del grupo.
 - 2.º Si el grupo no está de acuerdo con el análisis del tema o del problema, pero las decisiones que se pueden adoptar no afectan directamente a los intereses y al trabajo de los miembros del grupo.
- **Esta forma nunca es aconsejable:**
 - 1.º Si el tema sobre el que se va a decidir está relacionado directamente con las personas del grupo, con sus intereses, valores o ideales. La votación puede tener dos efectos negativos: no servir para nada, ya que no se va a llevar a la práctica, y generar un mal ambiente o clima en el grupo o equipo de trabajo.
 - 2.º Si el tema es de cierta importancia y debe implicar a todos los miembros del grupo y lo decidido va a tener incidencia en la organización y funcionamiento del Centro.

EJEMPLOS

- Elecciones a representantes del Claustro en el Consejo Escolar.
- Ante dos o tres alternativas que propone el Instructor de un Expediente a un alumno, optar por la más votada.

De forma parlamentaria

- La Coordinación o Dirección de la reunión expone y contextualiza el tema.
- Se plantean y se analizan las diferentes alternativas.
- El tema se discute, pero no se llega a votar hasta que se agotan las razones. La votación se ofrece como solución, pero el grupo se compromete a aceptar y asumir la decisión de la mayoría.

- Como en la forma anterior, la decisión se basa en la votación, pero se hace un esfuerzo para integrar a las minorías.
- Con la decisión tomada se intenta implicar a todos, y se crean mecanismos de seguimiento y control por parte del grupo.

EJEMPLOS

- Creación en el seno del Claustro de una Comisión para fijar los criterios para las actividades extraescolares a realizar por el profesorado a lo largo del curso y para establecer una selección y una temporalización de las mismas para su presentación al Consejo Escolar.
- Decidir el calendario de las sesiones de evaluación.
- Aprobar la propuesta de fechas y actividades que ha elaborado la Comisión de la Semana Cultural.

Por consenso

- Esta forma de tomar decisiones en equipo supone el nivel mayor de participación y de compromiso por parte del grupo.
- La decisión se toma por consenso, no llegándose nunca a la votación.
- No es aconsejable la votación, ya que, en ciertos temas, se corre el riesgo de que los resultados de la misma no sean aceptados y asumidos. Se aconseja el **consenso** a través del pacto y de la negociación.
- Esta forma de trabajo y de decidir es mucho más lenta, pero más eficaz, ya que todo el grupo participa y se implica en la decisión.
- Frente a la votación, crea un buen ambiente de trabajo y un buen clima de relaciones personales.
- Esta forma de decidir es **totalmente necesaria...**
 - 1.º ...si la decisión va a tener mucha importancia en la organización y funcionamiento del grupo o del Centro.
 - 2.º ...si el grupo no está de acuerdo con el análisis del problema o tema.
 - 3.º ...si la decisión que se va a tomar afecta directamente a los intereses, a los valores, o está relacionada directamente con el trabajo y las funciones de cada uno de los miembros participantes.
 - 4.º ...si la decisión se quiere implantar y llevar a efecto con garantías.

- 5.º ...para llegar a acuerdos en la elaboración de los Proyectos curriculares y en todas las decisiones en equipo de carácter pedagógico y didáctico.

EJEMPLOS

- Tomar la decisión de fijar unos criterios de evaluación en un Departamento o Ciclo.
- Decidir las normas de funcionamiento de un Ciclo o Departamento.
- Establecer los temas del Plan de Acción tutorial para un curso.
- Establecer criterios de sustitución en un Centro de Educación Primaria.
- Fijar criterios para la organización y contenidos de las "guardias" en Centros de Educación Secundaria.

El consenso

El consenso se produce en la toma de decisiones cuando todas las personas que intervienen **asumen** la decisión final como si fuese la suya propia.

El consenso requiere poseer estas características:

- **Mucha comunicación:** a todos los niveles, ya que todas las opiniones deben ser escuchadas.
- **Plena participación:** para conseguir un alto grado de compromiso con la decisión final.
- **Implicación:** ante cualquier dificultad nadie niega su colaboración.

Para llegar a alcanzar el consenso es preciso:

- Enfocar la tarea de manera lógica.
- No cambiar de opinión para llegar a un acuerdo o evitar el conflicto.
- Apoyar ideas con las que se puede estar de acuerdo, al menos en parte.
- Considerar las diferencias de opinión como positivas y enriquecedoras, no como obstáculos a demoler.

- No discutir para defender opiniones muy particulares.
- No pensar en ganar o perder.
- Asumir la responsabilidad de escuchar y de ser escuchados.
- Lanzar sugerencias creativas e innovadoras.
- No tomar las decisiones muy rápidamente.
- Evitar técnicas para reducir tensiones, como la votación.
- Ser conscientes de que es imprescindible cuidar el proceso.
- No criticar, sí sugerir.
- Pedir argumentos ante críticas o sugerencias.
- Escuchar comprensivamente dichos argumentos.

Prueba de consenso

Aunque la decisión que estamos a punto de tomar no sea mi opción ni la mejor para mí, al ser **viable** recibirá mi **apoyo** como si fuera la mejor.

¿Qué ocurre cuando no es posible el consenso?

Nunca se debería volver a la votación como manera de solucionar el problema. Sería un gran error. Se corre el peligro, como ya se ha señalado, de que el resultado no sea interiorizado ni asumido y, consecuentemente, no se lleve a la práctica.

La situación en caso de no poder llegar al consenso **puede deberse a varios motivos:**

1.º Tratarse de grupos circunstanciales o desintegrados

Cualquier situación problemática amenaza la estabilidad como Equipo o los intereses de la mayor parte de las personas que lo integran.

En este caso, la solución puede venir de fuera del grupo:

- A través de un **técnico** que ayude a situar y analizar el problema antes de que el grupo tome posteriormente la decisión.
- Por intervención de un **líder carismático** que imponga las decisiones.

Estas soluciones no son muy recomendadas, ya que hacen, por una parte, que el grupo no se forme o se establezca, ni que se vayan integrando y consolidando los componentes entre sí; por otra, se genera comodidad, apatía o falta de motivación.

- 2.º **El grupo** está configurado pero, ante una situación dada, no realiza el **mismo análisis** de las causas de la situación o no está de acuerdo en las alternativas o propuestas ante decisiones que hay que tomar; es decir, se produce una situación de bloqueo.

Esta situación se da en grupos grandes y numerosos; en grupos reducidos la situación es difícil que aparezca, ya que las interacciones y las intervenciones son mucho más posibles y el acercamiento, el pacto y la negociación podrían ser más fáciles.

Las posibles soluciones en estos casos son dos:

a) **Técnica del anteproyecto**

Se nombra una **comisión técnica** reducida, en la que están representados los diferentes grupos, cuya función y tarea es **realizar un anteproyecto** en el que se consensuen todos los puntos de vista y se llegue a un acuerdo y a una decisión compartida y de compromiso.

Dicho anteproyecto debe volver al grupo grande para su ratificación.

El acuerdo y la decisión compartida son más fáciles en esta comisión técnica, ya que el grupo es menos numeroso y, al mismo tiempo, la actitud de diálogo y de pacto es mayor. El grupo reducido o comisión no se va a ver como personas con ideas o decisiones antagónicas, sino como un grupo de trabajo cuya tarea es la negociación y el acercamiento.

EJEMPLOS

- Desacuerdo en el Claustro en los criterios de promoción para Educación Primaria o Educación Secundaria entre los diferentes Ciclos o Departamentos.
- No se llega en el seno del Consejo Escolar a acuerdos sobre la aprobación de las actividades extraescolares.

b) **Técnica de la comisión**

El grupo designa una **comisión técnica**, en la que están representados partidarios de las diferentes soluciones. El grupo reducido puede adquirir el compromiso de llegar a una situación de **pacto y negociación**, que posibilite el acuerdo y el consenso.

La diferencia entre las dos técnicas mencionadas es que ésta última no necesita volver al grupo grande para su ratificación, comunicando sólo la solución pactada y acordada.

Esta alternativa no se debe utilizar cuando los acuerdos sean de importancia y deban ser ratificados **legalmente** por el Consejo Escolar o por el Claustro de Profesores.

EJEMPLOS

- Desacuerdo en los criterios de evaluación para una área.
- Desacuerdo en el establecimiento de los criterios para la elección de una secuencia de contenidos.

6

El seguimiento y control de las decisiones adoptadas

La función de control y seguimiento

El seguimiento y el control de las decisiones tomadas es una de las **funciones de la Dirección** después de, o junto a la planificación, organización y ejecución. Esta tarea consiste en la comprobación, supervisión y seguimiento de las tareas y actividades pertinentes para la consecución de las metas y objetivos pactados.

La función de control comprende un conjunto de actuaciones que permiten comprobar la consecución de los objetivos, la realización de tareas y actividades y la introducción de posibles modificaciones durante su ejecución.

No puede identificarse la función directiva de control y seguimiento con una mera fiscalización del trabajo personal. Cuando esta actitud se produce y se confunde el control con la fiscalización, se puede generar en el grupo, o en algunas personas, agresividad o angustia y se corre el riesgo de no conseguir los objetivos elegidos.

El control suele ser una de las funciones que produce mayor desgaste personal y profesional a los órganos unipersonales responsables del Centro. A menudo se mueven con cierta incomodidad y ambivalencia entre dos posturas o actitudes opuestas: la de la autoridad que ejerce el control y la del compañero que empatiza y se solidariza.

Es previo a toda ejercitación de la función de control asumir por parte de las personas que ejercen la función directiva el principio de autoridad, y su aceptación por todos los miembros de la Comunidad Educativa.

Actuaciones para un control efectivo

- **Verificar los resultados** observables de las tareas y actividades programadas.

La Dirección de un Centro Educativo debe tener una serie de **indicadores** explicitados en la planificación de actividades.

Estos indicadores deben contemplar dos aspectos básicos en la gestión del Centro:

a) Respecto a la planificación de objetivos y tareas:

- Seguimiento de la planificación de tareas y actividades y de su puesta en práctica cronológica según acuerdo previo.
- Ajustes y desajustes entre lo que se planificó y los posibles imprevistos surgidos a lo largo de la ejecución.
- Mayor o menor adecuación de los recursos elegidos.
- La toma de decisiones adoptadas.

b) Respecto a la organización y ejecución llevada a cabo por los responsables:

- Funcionamiento y coordinación de las distintas personas, Equipos docentes y estructuras responsables de la actividad.
- Reuniones de coordinación y seguimiento de la actividad. Temporalización.

- **Analizar las causas** que han obstaculizado el cumplimiento de lo planificado.
 - Estudio de los factores que han influido para que no fueran llevadas a cabo las tareas y actividades diseñadas en el Plan de Actuación.
 - Situaciones o hechos imprevistos que han interferido en el Plan de Actuación.
- **Reconducir el proceso** del Plan de Actuación.
 - Toma de decisiones para reconducir el proceso y el Plan de Actuación.
 - Comunicación de las mismas a las personas implicadas e interesadas.

Requisitos de la función de control

La realización de la función de seguimiento y control requiere unos requisitos previos para que sea posible y eficaz.

Principales requisitos:

- 1.º Planificación de **objetivos claros**, asumidos, realistas, operativos y *medibles*.
- 2.º Establecimiento de indicadores y **criterios de observación** diseñados en la fase de planificación, que deben ir implícitos en la formulación de metas y objetivos.
- 3.º **Distribución** y división de tareas y **responsabilidades**.
- 4.º **Distinción** clara de las **diferentes funciones y roles** en la organización del grupo o del Centro docente.
- 5.º **Cronogramación** de actividades.
- 6.º Existencia del **principio de autoridad asumido** por los responsables o directivos y **aceptado** por el grupo o Centro Educativo.
- 7.º En todo grupo es necesario que exista una persona o **grupo de personas que se responsabilicen** de hacer el seguimiento y el control para que las actividades programadas se realicen y se lleven a efecto.

EJEMPLO

- Celebración de una Semana del Libro.
- Fiestas de Carnaval.

Requisitos

- 1.º **Asumir e implicarse** el Claustro y los demás miembros de la Comunidad Educativa a través de los objetivos de ambas actividades, fechas, actos a realizar, etc.
- 2.º Establecer los **aspectos** que nos servirán de referencia para **valorar** el resultado de la **consecución** o no de los objetivos predeterminados.
- 3.º **Distribuir** entre los profesores y demás miembros de la Comunidad Educativa las distintas **tareas** y actos que se han planificado para dichas actividades. Esta distribución de tareas y actos debe implicar a todos los profesores y miembros de la Comunidad Educativa posibles. Cada maestro, grupo de alumnos o Equipo docente tendrá que realizar y responsabilizarse de un trabajo.
- 4.º La **programación** de tareas y actividades debe estar **temporalizada**, y la distribución de responsabilidades y la asignación y división de trabajos realizada lo más personalizadamente posible. La **división de tareas** tiene que ser realizada **con nombre propio**: compra de caramelos, actividades deportivas, selección y compra de libros, dirección de actos, etc.

La técnica de control individual

Como se ha señalado anteriormente, la función de control es una de las funciones directivas que produce mayor **desgaste personal y profesional** en los responsables de un Centro Educativo, moviéndose éstos con cierta incomodidad y ambivalencia entre **dos posturas opuestas**:

- La de la autoridad, que exige, y
- la del compañero, que comparte y se solidariza ante situaciones y problemas.

Esta última función no se quiere, no se puede o no se sabe asumir a veces por los directivos de los Centros y suele ser **causa de posibles conflictos**.

EJEMPLO

Ciertos profesores se quejan a la Jefatura de Estudios o a la Dirección de que hay compañeros que llegan tarde o que faltan mucho, pero si la Jefatura de Estudios hace figurar los retrasos en el parte de faltas o no justifica una falta en el mismo, son los primeros que acusan al Equipo Directivo de falta de compañerismo.

Los factores que influyen para que esta función pueda ser asumida de forma responsable y eficaz son:

- **Personalidad** y características de la persona que ejerce la función directiva.
- **Conflicto institucional entre autoridad, poder e influencia** en el Centro. Cuando estos roles son ejercidos por personas diferentes, se da lugar al enfrentamiento y al conflicto o a la situación de anarquía organizada y de descontrol en los Centros.

Es preciso que para ejercer la función de control y seguimiento por parte de las personas que tienen funciones directivas, éstas deben asumir el **principio de autoridad** y que éste sea aceptado por todos los miembros de la Comunidad Educativa.

El control individual es totalmente necesario en toda organización o grupo humano. Las normas de funcionamiento que son objeto de regulación, normativa legal, Reglamento de Régimen Interior, los acuerdos y decisiones tomados individualmente o en grupo exigen un control y seguimiento inme-

diato por parte del Equipo Directivo y/o profesorado. De no ser así las decisiones tomadas, las normas establecidas, los acuerdos fijados fácilmente dejarán de cumplirse.

Actitudes que debe mantener un Directivo ante el seguimiento y control:

- **Potenciar y resaltar** “las cosas bien hechas” reconociendo el trabajo y las tareas realizadas.

Los reconocimientos deben hacerse tanto en público como en privado. En el caso del reconocimiento en público y a una persona o grupo, el Equipo Directivo debe regirse por el principio de la **prudencia**.

- **Llamar la atención** siempre que se pueda **en privado** y en el momento y sitio adecuado. Es conveniente emplear la entrevista individual no pública para pedir explicaciones sobre acuerdos olvidados o normas no cumplidas.

Estas entrevistas exigen una preparación con el fin de buscar la información previa sobre las circunstancias y las condiciones en que se hayan producido los hechos que se quieren recriminar.

- **No llamar la atención** o “echar broncas” al grupo o **Claustro** cuando los merecedores de ello sean una persona o grupo reducido, por miedo a enfrentarse con ellos respecto a su incumplimiento de acuerdos o decisiones adoptadas. No es aceptable la postura de Directivos que dirigen los Centros pendientes de minorías reivindicativas. Estas Direcciones, que no soportan enfrentarse por timidez o pudor en una relación personal, suelen creerse en público y presentar al grupo como suyos los fallos o incumplimientos de personas concretas.
- El control **no** puede ser entendido como una labor **fiscalizadora**. Esta actitud, como ya se ha explicitado anteriormente, puede producir agresividad, angustia e inseguridad en el grupo o en algunas personas del grupo. Por ello, es necesaria y conveniente la entrevista y conversación personal, en la que se posibilite:
 - Información directa y **versión personal del interesado** en primer lugar, dándole la opción de explicarse o disculparse.
 - **Recordar** los **objetivos** fijados y los **acuerdos** vinculantes tomados por el grupo.
 - **Ofrecer** los **medios** o recursos que precise la persona implicada para que pueda cumplir sus responsabilidades.
- Se hace el **seguimiento** y el control **de las funciones**, tareas y responsabilidades, **no de las personas**, aunque el control nunca puede ser objetivo o neutro.

Este principio hace necesario que las personas que ejercen el control y las personas o grupos sobre los que se ejerce aquél comprendan y acepten que es necesario y conveniente moverse entre actitudes que combinen la comprensión, el diálogo, la tolerancia, la firmeza y la responsabilidad.

- A veces son necesarias las técnicas quirúrgicas o sancionadoras.

En casos graves y reiterativos se impone la necesidad de sancionar y tomar decisiones disciplinarias o de denunciar la situación al organismo correspondiente.

Técnicas de control de los propios grupos

El principio de participación en la gestión y control de los Centros Educativos emanado de la Constitución y de las Leyes Orgánicas que la han desarrollado (L. O. D. E., L. O. G. S. E.), contempla y establece que los distintos sectores y estructuras organizativas deben intervenir en la organización y funcionamiento de los Centros, adquiriendo una autonomía y una responsabilidad en el gobierno de los mismos.

Este marco legislativo implica una serie de consecuencias:

- 1.ª Los distintos órganos y estructuras organizativas deben adquirir y **asumir** su propio nivel de responsabilidad y de control.

EJEMPLOS

- Si en un ciclo o Departamento se establecen unos criterios y unos instrumentos para evaluar el progreso en los aprendizajes de los alumnos, debe ser el propio Equipo docente el que haga el seguimiento y el control de la puesta en práctica de los mismos.
- El Claustro debe ser el que haga el seguimiento de lo programado respecto al Plan de Acción tutorial en un posible Proyecto de Formación en Centros.
- El Departamento de Física y Química debe hacer el control y el seguimiento del Plan de las Prácticas programadas a lo largo del curso.

- 2.ª Es necesario que los diferentes Equipos docentes y estructuras organizativas trabajen por **proyectos o programas**, en los que se especifiquen:
 - Objetivos.
 - Tareas y actividades.

- Personas responsables.
- Cronoprogramación o temporalización de actividades.
- Criterios de seguimiento, autocontrol y evaluación.
- Mecanismos de control.

Todo ello va a permitir que el grupo, Equipo docente o estructura organizativa realice el seguimiento y control de su propia actividad.

- 3.º Es conveniente que estos proyectos o programas de trabajo estén **recogidos por escrito**.
- 4.º De todas las reuniones de Ciclo, Departamento (no solamente de los órganos colegiados) se deberían realizar unas **actas de las sesiones de trabajo**, como mecanismos del propio seguimiento y control. En las actas deben figurar:
 - Fecha, hora y lugar.
 - Personas que asisten a la reunión.
 - Objetivos y temas de la reunión.
 - Acuerdos y decisiones.
 - Propuestas al Consejo Escolar, al Claustro o Equipo Directivo.

Las actas no son un mero trámite burocrático. Las **actas son el mejor procedimiento** para que un grupo de trabajo o un Equipo docente realice su propio seguimiento de los objetivos marcados, de las tareas y actividades propuestas, acordadas y asumidas como equipo, de los problemas, dificultades o imprevistos encontrados o de la toma de nuevas decisiones tendentes a mejorar el programa o proyecto iniciado.

Las actas son, en definitiva, un mapa del camino recorrido por el equipo para la consecución del fin propugnado.

1

Bibliografía

ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M. (1988): *El Equipo Directivo*. Editorial Popular. Madrid.

BARRAGÁN, R. (1968): *La función ejecutiva*. México.

CISCAR, C., y URÍA, M. E. (1988): *Organización escolar y acción directiva*. Segunda edición. Narcea. Madrid.

MENGUZZATO, M., y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Ariel. Barcelona

O. C. D. E. (1991): *Escuelas y calidad de enseñanza*. Informe internacional. Barcelona. Paidós/M. E. C.

RANDOPH, W. A. y POSNER, B. Z. (1989): *El arte de gestionar y planificar en equipo*. Grijalbo. Barcelona

SHAVELSON, R. J. (1986): *Toma de decisión interactiva. Algunas reflexiones sobre los procesos cognoscitivos de los profesores*. Villar Angulo.



Parte II
Organización y dirección de reuniones



Índice

Páginas

1. Introducción: necesidad de las reuniones	47
2. Concepto y elementos de una reunión	49
3. La eficacia de las reuniones	53
4. Los tipos de reuniones	55
Por su objetivo o finalidad	55
Por el número de miembros participantes	61
5. Las fases de una reunión	63
El análisis y estudio de su necesidad	63
La fase de preparación	64
El inicio de la reunión	66
El desarrollo de la reunión	66
• Actuación del moderador o moderadora	66
• Técnicas a utilizar	67
• Dificultades más frecuentes	69
El final de la reunión	70
El seguimiento de los acuerdos, decisiones y tareas por parte de las personas responsables e implicadas	70
6. Las técnicas o estrategias de trabajo en una reunión	73
El estudio de documentos	73
El estudio de casos	74
El análisis de anteproyectos	75

	<u>Páginas</u>
La discusión guiada	76
El torbellino de ideas	77
La puesta en común de grupos de trabajo	78
7. Interrogantes que se plantean o cuestiones a debate	81
8. Bibliografía	83



Introducción: necesidad de las reuniones

La L. O. G. S. E. destaca la necesidad de elaborar por parte del Consejo Escolar un Proyecto Educativo de Centro y por parte del Equipo docente su plasmación en las aulas a través de la elaboración de un Proyecto Curricular de Centro.

Se pone énfasis en su **proceso de elaboración**, que será en **reuniones** que toman decisiones por **consenso**.

La finalidad última es pactar líneas comunes de actuación para estructurar un **contextualizado y coherente paquete formativo** para cada Centro Educativo.

La **reunión de trabajo** es, por tanto, el espacio donde se toman decisiones consensuadas.

La reunión es considerada como el **procedimiento esencial** de trabajo utilizado por los diferentes Equipos docentes de los Centros educativos para posibilitar el intercambio de ideas, pensamientos, actitudes o sentimientos entre sus componentes. Sin embargo, a menudo la mayoría del **profesorado duda de su utilidad y eficacia**.

Varias son las razones de esta desoladora opinión:

- Sensación de innumerables reuniones y pérdida de tiempo.
- Reuniones **no preparadas**: los directores, coordinadores de Ciclo, jefes de Departamento **convocan** reunión, el Claustro **acude** y... ¡a ver qué pasa!

- Reuniones **mal dirigidas** o no dirigidas, al no emplear técnicas y estrategias adecuadas, o que acusan la falta de recursos procedimentales.
- No se toman acuerdos ni se determina un plan de actuación posterior.
- Si se toma algún acuerdo, no se especifica quién, cómo y cuando se realizará el seguimiento y control de su puesta en práctica.
- El no llevar a efecto el acuerdo tomado invalida con frecuencia la eficacia de una nueva reunión.



Concepto y elementos de una reunión

Una **reunión** la constituye un grupo de personas de parecido perfil profesional unidas en un espacio y tiempo, y con una **documentación** concreta para su lectura, debate y aprobación, con el fin de **coordinar** actuaciones posteriores en el Centro.

Las personas responsables de las reuniones deben tener en cuenta, en el momento de convocarla o prepararla, los elementos o variables que intervienen en ella. Su interacción condicionará el objetivo o modalidad de reunión, su tiempo o duración y las personas que deben asistir.

Miembros o asistentes a la reunión

La participación de los miembros que asisten a una reunión va a depender de:

a) Número de asistentes

- **Cinco o menos de cinco:** La reunión consigue gran eficacia y participación e implicación de los asistentes. Tiene la dificultad, sin embargo, de potenciar las influencias personales.

Corresponde esta modalidad a reuniones de Equipo Directivo y Coordinadores de Ciclo o Jefes de Departamento.

Duración: entre **45 minutos** y una hora.

- **Entre cinco y siete miembros:** Grupo de trabajo eficaz.
Equilibrio entre todas las variables mencionadas que intervienen. Suele corresponder con reuniones de Ciclo, Departamento y reuniones de la Comisión de Coordinación Pedagógica.
Duración: entre **una hora** y hora y media.
- **Más de diez y menos de veinte:** Creación de subgrupos de poder e influencia. *Grupo no eficaz para la toma de decisiones.*
Corresponde a Claustros pequeños o a la Comisión de Coordinación Pedagógica de Centros de Educación Secundaria.
Duración: entre **una hora** y hora y media.
- **Más de veinte:** Grupo poco eficaz para el trabajo en reuniones.
Corresponde a Claustros y Consejos Escolares de Centros grandes o asambleas de padres y madres del alumnado o de los propios alumnos y alumnas. Grupos válidos para reuniones informativas y para ratificar acuerdos y decisiones que previamente ya se han trabajado y consensuado en Equipos docentes o comisiones de los mismos.
Duración adecuada: **una hora**.

b) De las características del grupo

- Nivel de participación e **implicación**.
- Grado de **madurez**.
- Grado de **cohesión** del grupo.
- **Libertad** en la constitución del grupo.
- Grupo **constituido por imperativo legal-profesional**.

Tiempo o duración de las reuniones

La duración de una reunión es una variable que debe tener en cuenta la persona o personas que la preparan o coordinan.

Definida por Mucchielli, la “intervención” o “interacción” es “un intercambio entre miembros de un grupo o entre un miembro y el grupo entero”. Podemos señalar que, a mayor participación, mayor número de interacciones y mayor tiempo y duración de la reunión.

Cuanto mayor es el grupo de personas en una reunión, aumenta progresivamente el número de interacciones y se necesita mayor tiempo para que el grupo pueda tomar una decisión o llegar a un acuerdo.

Es conveniente y necesario conjugar, a la hora de plantear una reunión, el número de personas, tiempo disponible y el objetivo o finalidad de la reunión.

Tema de la reunión

El tema o temas de la reunión aparece en el orden del día, que contiene los puntos a tratar.

Finalidad de la reunión

La finalidad de la reunión se especifica en el **objetivo** u objetivos que se pretende alcanzar.

Hay que **distinguir** perfectamente entre el tema y el objetivo o finalidad.

Según la finalidad u objetivos, las reuniones se pueden **clasificar en**: informativas, consultivo-deliberativas, formativas y decisorias.

EJEMPLO

- **Tema de la reunión:** Criterios de evaluación.
- **Objetivos:**
 - Conocer los criterios de evaluación establecidos por el M. E. C. para una área.
 - Analizar los criterios de evaluación.
 - Fijar criterios propios de evaluación para una área o Ciclo.

Técnica de la reunión

Según cuál sea el tipo de reunión, se seleccionará la técnica más adecuada para la consecución de los fines propuestos (véase la parte I de este cuadernillo referida a *La toma de decisiones: seguimiento y control*).

- Perfil de los asistentes.
- Número de asistentes.
- Tiempo de reunión.
- Finalidad de la reunión.
- Técnica o estrategia de la reunión.

Cuadro 1: Variables de una reunión

3

La eficacia de las reuniones

La eficacia de las reuniones viene determinada por el **consenso** adquirido y por la **operatividad** lograda.

Requisitos

Los requisitos para que una reunión sea eficaz son los siguientes:

- a) Ser **necesaria** su **convocatoria** y celebración.

La celebración de muchas reuniones, teniendo en cuenta el poco tiempo del que disponen los profesores, o la dificultad para encontrar tiempos para reuniones, puede restar eficacia e implicación del profesorado en las mismas.

- b) Estar **preparada**, tanto por la persona que va a dirigir la reunión como por los participantes.

De hecho, si una reunión no está preparada, no debería celebrarse. Sería una gran pérdida de tiempo y restaría mucha eficacia a ésta y posteriores convocatorias.

Según la tipología de la reunión, ésta deberá estar preparada individualmente, por Equipos docentes o por comisiones de trabajo.

- c) **Terminar en un Plan de Actuación**, que posibilite la puesta en práctica, de los acuerdos y el seguimiento de las decisiones tomadas.

Muchas reuniones de Claustro y de Equipos docentes son ineficaces porque a su conclusión no se concreta un plan para llevar a cabo las decisiones tomadas, donde se expliciten las tareas a realizar, las personas responsables, las actividades necesarias a desarrollar y sus responsables, la temporalización, etc.

- d) Si se quiere que una reunión, y las posteriores, sean eficaces es necesario que **se ejecuten las decisiones** tomadas y los acuerdos consensuados. Si no se hace así, las reuniones posteriores serán puramente formalistas.

4

Los tipos de reuniones

Una clasificación de las reuniones podría ser:

Por su objetivo o finalidad

A) Informativas

El objetivo de la reunión es transmitir a un Claustro o Equipo docente una información que es necesaria o conveniente.

La reunión se limita a que la persona o grupo de personas que deben dar la información, la comuniquen y resuelvan las dudas o contesten a preguntas sobre el tema objeto de información.

Este tipo de reuniones tiene **tres momentos**:

- 1.º Comunicación de la información por parte del director de la reunión o responsable de la información.
- 2.º Rueda de presentación de dudas y preguntas.
- 3.º Contestación a las diferentes dudas o preguntas.

El que dirige la reunión tiene que ser consciente del objetivo y no permitir que se entre en discusiones o desviaciones que modificarían el objetivo de la reunión. Para ello es conveniente asignar tiempos límites a las ruedas de intervenciones.

Hay que considerar, no obstante, que no siempre será la reunión el mejor modo para informar. En el Centro tienen que existir otros cauces de comunicación y canales de información:

- Tablón de anuncios.
- Hojas informativas personales.
- A través de Coordinadores de Ciclo.
- A través de la Jefatura de Estudios.
- A través de los Jefes de Departamentos.
- A través de los distintos Delegados de Curso.
- A través de la Junta de Delegados.

EJEMPLO

- **Miembros de la reunión:** Claustro de Profesores.
- **Tema:** Elección de los miembros representantes del Claustro en el Consejo Escolar.
- **Finalidad:** Informar de la Convocatoria del proceso electoral.

Pasos

- 1.º Se lee la **orden** de convocatoria y se señala que quedará expuesta en el Tablón de Anuncios.
- 2.º Se enumeran las responsabilidades y tareas que debe realizar el Claustro, como tal.
- 3.º **Rueda** de intervenciones para preguntas y respuestas.

B) Consultivo-deliberativas

La finalidad de este tipo de reuniones es estudiar o **analizar propuestas** o soluciones a temas o problemas que tiene planteado un Equipo docente o Claustro.

En ellas se estudian las diversas alternativas o propuestas, analizando los pros y contras de cada una de ellas.

En este tipo de reuniones **no se toman decisiones**, bien porque no es responsabilidad del Equipo docente, cuya función o tarea es hacer propuestas a la persona o personas responsables de la misma, o bien porque la decisión será motivo de una reunión posterior, cuando las propuestas o soluciones estén más claras y las decisiones más consensuadas y trabajadas.

No siempre es aconsejable que en una misma reunión se debatan y analicen propuestas o alternativas y se llegue a acuerdos o decisiones.

EJEMPLO

- **Miembros de la reunión:** Claustro de Profesores o Comisión de Coordinación Pedagógica.
- **Tema:** Plan de trabajo de final de curso.
- **Finalidad:** Análisis por el Claustro de la propuesta de Plan de Trabajo de fin de curso, que hace el Equipo Directivo como responsable del mismo.

Pasos

- 1.º El Equipo Directivo ha debido entregar una copia de **la propuesta del plan** con una antelación mínima de tres o cuatro días.
- 2.º En la reunión, el Claustro (que debe ser consciente y sabedor de que la reunión es consultiva) analizará y se limitará a **exponer los pros y contras**, las ventajas, problemas y dificultades.
- 3.º La decisión última sobre su **elaboración** corresponde al Equipo Directivo.

C) Formativas

La finalidad de estas reuniones es crear opinión y transmitir ideas. También se aprovechan para **formar a los miembros de un Equipo docente** sobre un tema acerca del cual necesitan información y forjar un criterio.

La finalidad es, consecuentemente, tanto informar en aspectos instructivos o contenidos conceptuales como modelar actitudes, tomar posturas o incidir en contenidos procedimentales (dinámica de grupos).

EJEMPLO

- **Miembros de la reunión:** Un equipo de Ciclo de Educación Primaria.
- **Tema:** Expresión escrita.
- **Finalidad:** Modificar la enseñanza de la expresión escrita.

Pasos

- 1.º Escribe brevemente actividades que haces con los alumnos para desarrollar la expresión escrita.

- 2.º Lee el siguiente texto:

“Con el fin de guiar al profesorado en la planificación de las actividades, se indican algunas de las condiciones que pueden favorecer el desarrollo de la escritura y que, a la vez, resulten sencillas de plantear en el aula.

Estas condiciones se refieren a la selección de situaciones de comunicación escritas, a la determinación de objetivos que se pueden alcanzar, a la búsqueda de los apoyos pertinentes y a la publicación de los textos.

En primer lugar, las actividades escritas deben atender a las necesidades reales de comunicación de niñas y niños.

Si el objetivo es lograr que este aprendizaje sea significativo y funcional, será preciso aprovecharse de la vida cotidiana para localizar situaciones donde se haga necesaria la escritura (apuntar algo para recordarlo, tomar nota de las conclusiones acordadas en una discusión, solicitar información, hacer un plan para llevar a cabo una experiencia, la lista de la compra...). De esta manera puede favorecerse el cuidado de la presentación, el interés por la letra clara y legible, y el respeto hacia las convenciones de la lengua escrita.

En relación con esto puede ser útil aprovechar distintos interlocutores del entorno escolar (compañeros del centro, familiares y otros adultos que participan en la vida escolar, alumnado de otras escuelas, personas o instituciones a las que se solicita información, etc.). Asimismo, es aconsejable trabajar textos que atiendan a diferentes finalidades como: descripciones, comentarios personales, poemas, cuentos, resúmenes, guiones, fichas de recogida de información, cuestionarios, informes, murales, carteles, cómics, historietas, revistas o publicaciones periódicas, etc.”

LENGUA CASTELLANA Y LITERATURA
“Cajas Rojas” de Educación Primaria. M. E. C.
Página 119.

- 3.º Propón al grupo, ante la lectura realizada, el tipo de actividades que se podrían hacer con los alumnos y alumnas del Ciclo para desarrollar la expresión escrita.

D) Decisorias

Las reuniones decisorias son aquellas que tienen como objetivo **tomar una decisión colegiada**.

La toma de decisiones siempre es complicada y compleja por dos razones:

- 1.ª La decisión debe ser de calidad y siempre se corre **el riesgo de no acertar**.
- 2.ª El proceso de la toma de decisiones es complejo. Hay en los miembros del grupo **análisis distintos de la misma realidad**, diferentes intereses, objetivos diversos, etc.

Por eso es aconsejable que, si la decisión es importante y de gran incidencia en el Centro, o si es una decisión que tiene que tomar el Consejo Escolar o el Claustro, haya sido discutida y debatida con anterioridad. Habrá que tener en cuenta los pros y contras, las causas y consecuencias, en reuniones deliberativas del mismo órgano o en comisiones o Equipos docentes del Consejo Escolar o Claustro.

A la reunión decisoria se debe ir con propuestas, y la decisión debe venir consensuada por los equipos o las comisiones a las que se ha encargado el estudio del problema o de la situación planteada.

Una reunión de más de seis o siete personas para decidir o tomar una decisión, no es técnicamente aconsejable, como ya se ha dicho.

EJEMPLO

- **Miembros de la reunión:** Consejo Escolar del Centro.
- **Tema:** Cuenta de Gestión correspondiente al primer semestre.
- **Finalidad:** Aprobación de la Cuenta de Gestión.

Pasos

- 1.º El portavoz de la Comisión Económica presenta un informe* de la sesión de dicha comisión en el que se señala:
 - **Fecha** de la reunión de la comisión.
 - **Asistentes.**
 - Resultado del cotejo, análisis y correlación de facturas, pagos en metálico y cheques y asientos contables de los diferentes libros de carácter económico.
 - **Adecuación** o desajustes **entre los saldos** de los libros y el saldo de la Cuenta Corriente.
- 2.º El Presidente del Consejo Escolar abre un **turno de intervenciones** sobre dudas o preguntas. Hay límite de tiempo y de intervenciones, con el objetivo de hacer ágil y operativa la reunión. El número de miembros lo hace aconsejable, como ya se ha señalado (no olvidemos que cada órgano colegiado está representado en la Comisión y ha podido consultar y transmitir sus dudas y aclaraciones ya antes a sus representantes en la Comisión).
- 3.º Se somete a **aprobación** la Cuenta Justificativa.

* Este informe, que ha sido **entregado** al Director del Centro, ha sido enviado con el **orden del día** a cada miembro del Consejo Escolar.

EJEMPLO

- **Miembros de la reunión:** Claustro de Profesores.
- **Tema:** Semana del Libro, aprobada en la Programación General Anual a propuesta del Claustro.
- **Finalidad:** Aprobación de la planificación de la semana, elaborada por la comisión creada al efecto.

Pasos

- 1.º Informe de la **propuesta*** de Planificación de la Semana del Libro por parte del portavoz de la Comisión.
- 2.º Rueda de **intervenciones** presentada por el Director para aclaración de dudas y preguntas. Tiempo restringido en las intervenciones y turno de palabras cerrado.
- 3.º Se somete la propuesta para su **aprobación**.

Hay que buscar la **operatividad**.

La **aprobación** de la Propuesta no puede llevar más de **quince minutos**. De lo contrario, o no ha sido buena la propuesta, y se debería haber retirado, o la reunión no ha sido bien conducida.

- Todos los miembros del Claustro han recibido con el **orden del día** de la reunión una **copia de la Propuesta** de la Semana del Libro y han podido realizar sus propuestas con anterioridad a través del Presidente de la Comisión. La reunión no es el momento para que cada profesor exponga su propuesta particular.

Las reuniones que se convocan en nuestros Centros difícilmente son de un tipo o de otro, extensivamente (informativas, consultivas, formativas o decisorias), sobre todo si son reuniones o sesiones del Claustro de Profesores o del Consejo Escolar.

Sin embargo, siempre es **necesario** y conveniente que:

- 1.º Los miembros de una reunión **conozcan** perfectamente los **temas** de las reuniones y la **finalidad** de las mismas.
- 2.º Los Equipos Directivos procuren separar y a **no hacer coincidir** en una misma reunión diversos temas y finalidades, ya que los miembros de la reunión tienden a unirlos.

Es necesario que si en el **orden del día** de una reunión hay varios puntos a tratar, los integrantes de la misma separen las finalidades y los temas. Y esto es **responsabilidad** del que **dirige** o conduce la reunión.

Por el número de miembros participantes:

A) Reuniones de grupo pequeño (de 3 a 7 miembros)

Estas reuniones de pequeño grupo son las ideales para lograr un trabajo eficaz. En ellas se pueden tomar decisiones y lograr que todas las personas participen, se impliquen y colaboren.

Estas reuniones son propias de Equipos Directivos, Equipos docentes de Ciclo, Departamento o Seminario, Comisiones del Consejo Escolar o del Claustro...

La duración de las reuniones puede estar entre **45 minutos**, o menos, y una hora y media.

B) Reuniones de grupo mediano (8 a 20 miembros)

Estas reuniones son útiles para informar, consultar y debatir situaciones o problemas.

Es el grupo ideal para la formación, sobre todo cuando el objetivo que se persigue es el cambio de actitudes y la formación de opiniones.

Nunca son aconsejables para tomar decisiones y llegar a acuerdos, ya que para esto se necesita mucho tiempo. En estos casos la acción de los grupos es lenta y se precisa de un líder con gran influencia y ascendencia en el grupo.

La duración idónea de estas reuniones está entre **un hora** y hora y media efectivas.

C) Gran grupo (20 a 40 miembros)

Estas reuniones son propias de Claustros generales y de los Consejos Escolares de los Centros con muchos miembros.

El objetivo que se persigue es la información, puesta en común y el ratificar o aprobar decisiones o acuerdos que han sido consensuados previamente en comisiones o Equipos docentes.

La duración adecuada está entre **una hora** y hora y media.

Este tipo de reuniones es muy lento y necesita una gran labor de coordinación o conducción de la sesión. Pueden ser de escasa eficacia y nulo rendimiento y producir desánimo, así como poca implicación y participación de sus miembros.

Si todas las reuniones deben ser preparadas, las de gran grupo exigen una previa y exquisita preparación, tanto por parte de la persona que las debe conducir o coordinar como por parte de sus participantes.

La duración idónea es de **una hora** u hora y media.

D) Asamblea (más de 40 participantes)

Estas reuniones son propias de asambleas generales de padres y madres de alumnos o de los propios alumnos. También, aunque no muy numerosos, existen Claustros con un número de miembros superior a 40 personas.

La asamblea únicamente puede tener un objetivo **informativo**.

Por su finalidad

- *Informativas.*
- *Consultivas o deliberativas.*
- *Formativas.*
- *Decisorias.*

Por el número de asistentes

- *Pequeño grupo (3 a 7 miembros).*
- *Grupo medio (8 a 20 miembros).*
- *Gran grupo (20 a 40 miembros).*
- *Asamblea (más de 40 miembros).*

Cuadro 2: Tipos de reunión

5

Las fases de una reunión

A) El análisis y estudio de su necesidad

La Dirección de un Centro o el coordinador de un grupo antes de convocar una reunión debe plantearse:

1.º ¿Es necesaria la reunión?

Para considerar la necesidad o conveniencia de una reunión, el responsable del grupo debe analizar dos aspectos:

a) *Necesidad técnica*

- Existe necesidad de comunicar o de informar sobre algún aspecto de la organización y funcionamiento del Centro, y la reunión es el mejor cauce para transmitir esta información, dada la importancia o la naturaleza de la misma.
- Es conveniente y necesaria una reunión para pedir la opinión, sugerencias o propuestas a un grupo de personas, Equipo docente u Órgano del Centro Educativo.
- Es preciso tomar una decisión y ésta es responsabilidad de un Equipo docente o de un órgano del Centro.

b) *Necesidad de interrelación o comunicación*

La reunión puede ser, a veces, también necesaria para:

- Fomentar la participación e implicación del profesorado, alumnado o familias en la organización y funcionamiento del Centro.

- Propiciar y fomentar un buen clima y ambiente de trabajo.
- Potenciar las relaciones entre los diferentes miembros del Claustro o de toda la Comunidad Educativa.

2.º ¿Es la reunión la técnica y el procedimiento más adecuados para afrontar el tema o resolver el problema?

Existen procedimientos como la elaboración de notas informativas, el cuadro de avisos o tablón de anuncios, los horarios de visitas, que puede ser que, a veces, hagan innecesario algún tipo de reuniones.

3.º ¿Cuál es el momento más propicio o adecuado?

Ciertos días y algunas horas son más propicias e idóneas para la convocatoria y celebración de reuniones.

- **Miércoles**, tras las clases de la mañana en Educación Primaria.
- **Miércoles**, en Ed. Secundaria, siempre y cuando así lo favorezcan las instrucciones de funcionamiento de los Centros o su propia organización.

B) La fase de preparación

La responsabilidad de la preparación de una reunión recae directamente en el conductor o coordinador de la misma y en las personas que van a asistir y participar.

La preparación adecuada de una reunión facilita su desarrollo, aumenta la eficacia y eleva el nivel de satisfacción en el grupo.

El coordinador de una reunión debe atender a:

1.º Las condiciones materiales:

- Sala de reunión.
- Condiciones necesarias y ambiente de trabajo.
- Recursos materiales.

2.º La fijación del **orden del día** y determinación de las **personas** que deben asistir.

El **tema** o temas de las reuniones **debe**:

- Ser real.

- Afectar e interesar al grupo.
 - Establecer los límites de su tratamiento.
- 3.º El análisis, antes del comienzo de la misma, de los posibles **aspectos problemáticos** del tema. Debe tener claros los datos esenciales, posibles problemas que se pueden plantear en el transcurso de la sesión de trabajo, alternativas y propuestas posibles, etc.
- 4.º La determinación data del **objetivo** de la reunión. La finalidad u objetivo debe indicarse en la convocatoria con toda claridad y precisión.

La convocatoria de una reunión debe realizarse siempre que sea posible con un plazo suficiente

En la convocatoria deben **incluirse**:

- **Fecha, lugar y hora** de la reunión.
- **Duración**.
- Orden del día (**tema** de la reunión).
- **Finalidades** de la reunión en cada uno de los puntos del **orden del día**.
- **Documentación** con datos, problemas, propuestas; todo aquello que pueda ser nuevamente analizado y estudiado por las personas que van a asistir.

Las personas asistentes o participantes deberían **ser convocadas con un tiempo suficiente**.

EJEMPLOS

- Reunión de Ciclo o Departamento para debatir los objetivos de una área o Ciclo.
- Reunión del Consejo Escolar para la aprobación de las cuentas justificativas o aprobación de la Programación General Anual.

Los miembros que han de **asistir** a una reunión de trabajo **no** pueden acudir a ella **sin leer**, estudiar y analizar la **documentación** entregada, sin analizar alternativas y sugerencias y sin preparar **propuestas** para exponer en la reunión.

Esta fase es importante para los miembros de los órganos colegiados y representantes de algún grupo o sector de la Comunidad Educativa.

Es el momento de informar, de recoger opiniones y sugerencias y poder llevar a la reunión el sentir y las ideas o sugerencias de las personas a las que se representa.

C) El inicio de la reunión

El director de una reunión **debe**:

- Comenzar la reunión con **puntualidad**.
- **Clarificar** los puntos del orden del día.
- Precisar el objetivo o **finalidad** de la reunión.
- Definir con claridad y precisión la **técnica o estrategia** a emplear en la reunión.
- **Priorizar** el tratamiento de los puntos del orden del día.

La acogida, la presentación y la **calificación** de los participantes constituyen un factor esencial para crear un **clima profesional** y amable en la reunión.

D) El desarrollo de la reunión

Actuación del moderador o moderadora

El moderador de la reunión tiene que conducirla teniendo en cuenta dos planos:

a) *Plano de la efectividad, dirigido a:*

- La consecución de los objetivos de la reunión.
- La aplicación de la técnica planificada.

Para conseguirlo el conductor de una reunión debe cumplir las siguientes tareas:

- Reformular las opiniones individuales que convenga resaltar y que puedan estimular las interacciones.
- Centrar continuamente los debates y propuestas hacia la finalidad y tema de la reunión.
- Reformular o hacer las síntesis de una intervención larga.
- Hacer las síntesis entre varias opiniones.

- Hacer la síntesis de cada fase o de cada punto del **orden del día**.
- Hacer la síntesis final.
- Evitar digresiones y huidas del tema.
- Mantener el orden y turno de palabra.
- Destacar los puntos de acuerdo o desacuerdo.
- Mantener en la reunión un ritmo adecuado. Un ritmo lento cansa, desanima, aburre y adormece. Un ritmo muy rápido genera excitación.

b) Plano de la comunicación, dirigido a:

- La creación de un buen ambiente y clima de trabajo profesional (sensación de igualdad).
- La animación a la participación.

El conductor de la reunión debe buscar un ambiente o tono cordial, un clima de confianza y debe estimular el interés de las personas asistentes.

Se debe **evitar**:

- Contestar personalmente a las cuestiones que se planteen.
- El planteamiento de cuestiones personales.
- Las descalificaciones personales.
- Hacer sentir que las decisiones están ya tomadas.

Se debe **potenciar**:

- Las intervenciones de todas las personas asistentes.
- El respeto a todas las opiniones e intervenciones.
- La creación de confianza, cooperación y cordialidad.

Las técnicas a utilizar

Técnicas que debe dominar el conductor de la reunión durante el transcurso de la misma:

Reformulación

¿Qué es?

- Recoger una opinión, un juicio, una propuesta, una aprobación, etc., realizada por cualquier participante y reformularla de nuevo para la reconsideración del grupo.

¿Cuándo se hace?

- Cuando la aportación es interesante y conveniente para la consecución de los objetivos.
- Cuando convenga tener en cuenta varias aportaciones y haya que resumirlas y entresacar lo que tienen en común o de diferencia.

¿Cómo se hace?

- Reflejo puro y simple: repetición textual.
- Resumen: presentación de lo esencial.
- Nueva reformulación: se repite la idea con otras palabras.

Reestimulación

Consiste en animar a la participación y a la interacción de los asistentes en la dinámica de la sesión de trabajo.

Procedimientos

1.º Pregunta-test:

Tiene por objetivo definir una palabra o concepto que los participantes utilizan con significados claramente distintos.

Se utiliza también para definir una palabra desconocida o una alusión oscura.

2.º Invitación directa a participar:

Se emplea para hacer hablar o intervenir a una persona que ha permanecido en silencio durante un cierto tiempo o a un participante que, por sus gestos, parece querer intervenir.

Este procedimiento conviene emplearlo con aquellos miembros que guardan silencio en las reuniones y posteriormente boicotean las decisiones o acuerdos con sus palabras o actuaciones.

3.º Petición de complemento:

Invitar a completar puntos de vista distintos u opiniones diferentes.

4.º Pregunta eco:

El moderador devuelve al participante su propia pregunta y con su misma formulación, pidiendo que sea él quien responda, ya que es su responsabilidad o conoce el tema.

5.º **Pregunta rebote:**

El moderador devuelve la pregunta hecha por un participante a otro.

6.º **Pregunta recuerdo:**

Consiste en una pregunta o una cuestión planteada anteriormente y que quedó sin contestación.

7.º **Resúmenes o síntesis parciales.**

Dificultades más frecuentes

— **Silencio prolongado del grupo.**

Alternativas:

- Conviene mantener, a veces, el silencio y que el grupo se enfrente a la situación.
- Técnicas de estimulación.

— **Charlatanería** inoportuna de algunos participantes.

Cuando esta situación provoque en el grupo una sensación de malestar, convendrá recordarle a la persona lo limitado del tiempo y la necesidad de que otras personas hagan uso de la palabra.

En último término, habrá que cortarle la palabra y concedérsela a otro miembro o aprovechar la ocasión para pedir la opinión de un participante silencioso.

En reuniones de muchos miembros, conviene la limitación de tiempo en las intervenciones. Debemos tener siempre presente, sin embargo, que **toda agresión del moderador** contra un participante **provoca** generalmente en todo grupo una **solidaridad** con el **miembro** atacado y, por tanto, una **alianza táctica** con él **contra el moderador** o conductor de la reunión.

— **Desviaciones del tema** por parte de un miembro.

Estas desviaciones y evasiones no deben aceptarse en líneas generales y el moderador debe intervenir para **reconducir** la reunión al tema y objetivos propuestos.

Cuando las desviaciones son continuas y sistemáticas, conviene que nos preguntemos si no estamos ante un posible saboteador o saboteadores de la reunión.

— **Saboteador** sistemático.

Debemos analizar las causas, pero será necesario que cuanto antes el conductor de la reunión o el propio grupo se enfrente con la actitud y posiciones de algunas personas.

No siempre es conveniente que sea el coordinador el que actúe.

— **Evasiones** del grupo.

Son mecanismos de defensa que emplea el grupo para no enfrentarse con el tema, problemas o conclusiones a las que se puede llegar. En estos casos, el coordinador se debe dar cuenta del malestar existente y tomar la decisión de:

- Hacer que el grupo se enfrente con el tema o problema.
- No abordar el tema y dejarlo para otro momento.
- Enfrentarse con la situación desde otra perspectiva o enfoque del problema.

E) El final de la reunión

El coordinador de una reunión tiene que conseguir que la sesión de trabajo no acabe sin:

- 1.º Haberse **fijado** con toda claridad los **acuerdos** y decisiones.
- 2.º Ser **clarificadas** las tareas y **actividades** que harán posible la puesta en práctica de los acuerdos y decisiones tomadas.
- 3.º Ser **designadas** las **personas responsables** del seguimiento y ejecución de cada tarea o actividad.
- 4.º Ser **asignados los recursos** para cada tarea o actividad.
- 5.º **Una cronogramación** de tareas y actividades.
- 6.º **Un plan de valoración** procesual y final.

F) El seguimiento de los acuerdos, decisiones y tareas por parte de las personas responsables e implicadas

Ya se ha indicado, al hablar de la eficacia de las reuniones, la necesidad de ejecutar o llevar a la práctica las decisiones y acuerdos adoptados. De no ser así, cualquier decisión o acuerdo puede incapacitar a un grupo y a su coordinador para tomar nuevos acuerdos en reuniones posteriores.

La razón de ser y el **sentido de las actas** de todas las reuniones es que el grupo haga el seguimiento y lleve el control de las decisiones y acuerdos adoptados.

Cada reunión debería comenzar con la lectura del **acta** anterior y la revisión de la puesta en **práctica** de los **acuerdos**.

- 1.ª Análisis de su necesidad.
- 2.ª Preparación.
- 3.ª Inicio.
- 4.ª Sesión de trabajo.
- 5.ª Final.
- 6.ª Seguimiento de acuerdos.

Cuadro 3: Fases de una reunión

6

Las técnicas o estrategias de trabajo en una reunión

La técnica o estrategia a emplear en una reunión **dependerá de sus variables** o elementos: número de miembros, objetivo o finalidad, objeto o tema de la reunión y tiempo disponible.

Principales técnicas

El estudio de documentos

La reunión se basa en un documento que previamente ha sido analizado por cada uno de los componentes del equipo, y de cuyo análisis y debate en común se obtendrán unas conclusiones o decisiones de equipo.

EJEMPLO

- **Miembros de la reunión:** Reunión del Ciclo o Departamento.
- **Tema:** Participación del alumnado en el proceso de evaluación.
- **Finalidad:** Acordar y consensuar instrumentos de participación del alumnado en el proceso de evaluación.

Pasos

1.º Lee los textos siguientes.

“La participación activa de los alumnos y alumnas en las fases de los procesos de aprendizaje que tienen una significación evaluativa más clara, valorando conjuntamente con los profesores sus progresos y dificultades, no sólo favorece una evaluación cualitativamente más matizada y comprensiva, sino que constituye, por derecho propio, un objetivo educativo importante en la educación. El alumno no debe entenderse como un sujeto pasivo del proceso de evaluación; hay que promover su participación activa mediante la autoevaluación y el análisis conjunto, por parte del profesor y del alumno, del trabajo realizado.”

Libro Blanco para la Reforma Educativa.

Capítulo XVII. La evaluación del sistema y de sus procesos educativos. Pág. 247.

“En el Proyecto Curricular deberán, asimismo, especificarse las situaciones, estrategias, e instrumentos de evaluación más adecuados que ayuden a valorar los logros conseguidos y establecerse los instrumentos para la participación de los alumnos en el proceso de evaluación a través de la autoevaluación y la evaluación conjunta.”

ORDEN de 12 de noviembre de 1992 sobre la evaluación en la Educación Secundaria Obligatoria. Apartado tercero. Punto 3.

2.º Señala la idea o ideas que destacarías en los textos.

3.º Expón propuestas sobre procedimientos para la participación de los alumnos en el proceso de evaluación.

El estudio de casos

El proceso de la reunión se basará en unos datos o hechos, sobre los cuales el equipo reunido debe:

- Estudiar el hecho o los datos e implicación de personas.
- Analizar las causas o motivos.
- Prever las consecuencias.
- Deducir unas conclusiones o tomar una actitud.
- Decidir una estrategia de intervención.

EJEMPLO

- **Miembros de la reunión:** Equipo docente de Ciclo, Departamento o Junta de Evaluación.
- **Tema:** Criterios de Evaluación.
- **Finalidad:** Analizar las diferencias en el proceso de evaluación y unificar criterios de evaluación y de exigencia.

Pasos

1.º **Analiza** los resultados de la primera evaluación:

Deben haberse entregado previamente a los profesores implicados los **porcentajes** de las calificaciones obtenidas por los alumnos en cada una de las áreas y en cada uno de los cursos del ciclo o de la etapa.

2.º Expón las **causas** que están motivando las diferencias de las calificaciones y de los porcentajes:

- a) Debidas a los alumnos.
- b) Debidas a los profesores.

3.º Haz **propuestas** tendentes a **unificar criterios** de evaluación.

El análisis de anteproyectos

La reunión consistirá en el análisis, debate y toma de postura de un Equipo docente o Claustro ante una propuesta o anteproyecto que uno o varios miembros del equipo o del Claustro proponen al gran grupo.

EJEMPLO

De acuerdo con las Órdenes sobre evaluación de Educación Infantil y Educación Primaria de 12 de noviembre, se establece que: en el marco del Proyecto Curricular los Centros elaborarán el formato y el contenido de la "Información a las familias".

- **Miembros de la reunión:** Equipo de Etapa.
- **Tema:** Informe de Evaluación a las familias.
- **Finalidad:** Analizar un modelo de informe propuesto por unos miembros del equipo y consensuar a partir del modelo un **Informe a las familias**.

Pasos

- 1.º **Analiza el modelo-informe** presentado por... (el modelo de informe debería haber sido entregado con el **orden del día** de la reunión, con **más de tres días de antelación**).
- 2.º Destaca los **aspectos** que consideras como **positivos**.
- 3.º Aporta **aspectos** que consideras **necesarios para mejorar** el modelo de informe (al menos tres).

La discusión guiada

Esta técnica únicamente es aconsejable en reuniones de trabajo de Comisiones de órganos colegiados y en los diferentes Equipos docentes. **No es apropiada** para reuniones de más de ocho o diez miembros. Es **aconsejable** para una discusión abierta o poco preparada en la que un grupo de trabajo de Ciclo o Departamento analice un problema o un tema profesional.

Esta técnica **no** es la más recomendada **para la toma de decisiones** o para llegar a acuerdos, sobre todo en aspectos importantes y de trascendencia en la organización y funcionamiento del Centro.

Es **aconsejable** en reuniones de carácter **formativo** o **consultivo-deliberativo**.

EJEMPLO

- **Miembros de la reunión:** Grupo de trabajo de Ciclo o Departamento.
- **Tema:** Criterios de Evaluación.
- **Finalidad:** Analizar los Criterios de Evaluación establecidos por el M.E.C. en su Decreto de Currículo.

Pasos

Guión de debate o discusión.

- 1.º Lectura y **análisis** de los criterios de evaluación reagrupados por objetivos o análisis de las capacidades que se pretenden desarrollar.
- 2.º Análisis del grado de **contextualización** de los objetivos establecidos por el equipo en ese Ciclo o área.
- 3.º Nivel de exigencia y **adecuación** a nuestro Centro.
- 4.º Concreción de la reunión en **conclusiones y propuestas**.

El torbellino de ideas

Esta técnica es adecuada para recabar información, de una forma poco sistemática, en la reunión de un grupo.

Consiste en pedir a los miembros participantes que expongan de una manera espontánea y sin complejos ideas o breves reflexiones sobre un tema o aspecto de la organización y funcionamiento del Centro. Toda la información recabada de esta manera poco reflexiva y espontánea es posteriormente tratada, analizada y estructurada y se devuelve al grupo en reuniones posteriores.

Mediante esta estrategia se **obtiene de una forma creativa y divergente** un amplio abanico de **formas de pensar** o **actitudes** ante una situación o **tema planteado**.

Esta técnica tiene la ventaja de que **es breve**, de poca duración y **anima a la participación** a todos los componentes de la reunión.

EJEMPLO

- **Miembros de la reunión:** Claustro de Profesores.
- **Tema:** Canales de información y cauces de comunicación entre los miembros del Claustro.
- **Finalidad:** Recabar una gran variedad de canales y cauces que posibiliten la comunicación entre el profesorado del Centro.

Pasos

- 1.º Exposición del tema y la dinámica de la práctica.
- 2.º Se anima a los miembros del Claustro a que de una manera voluntaria y espontánea, sin necesidad de mucho rigor, expongan brevemente aquellos cauces que posibilitarían una mejor comunicación y unos canales que facilitarían la información entre los compañeros del Claustro.
- 3.º El secretario y una comisión al efecto recogen las diversas propuestas.

Estas alternativas son analizadas, estudiada su viabilidad y estructuradas de forma coherente. Recogidas en una propuesta, son analizadas por Equipos docentes y, posteriormente, aprobada la alternativa seleccionada por el Claustro.

La puesta en común de los grupos de trabajo

Se ha repetido ya varias veces que los grupos de trabajo eficaces son equipos entre cinco y siete personas. Sin embargo, el Consejo Escolar y muchos de nuestros Claustros son superiores en número.

Previamente a las reuniones, es preciso a veces trabajar en Comisiones o Equipos docentes y hacer posteriormente puestas en común, donde los diferentes Equipos o Comisiones comuniquen sus análisis, sus razonamientos, propuestas y alternativas al gran grupo.

Estas reuniones no deben tener un carácter decisorio, sino únicamente de información y de confrontación de ideas o actitudes.

Si fuera necesario tomar decisiones, se haría en una reunión posterior y con una técnica diferente.

EJEMPLO

- **Miembros de la reunión:** Claustro de Profesores.
- **Tema:** Plan de Acción Tutorial.
- **Finalidad:** Elaboración y consenso del Plan de Acción Tutorial.

Pasos

- 1.º Previo a la reunión, y por Equipos de Ciclos, Niveles o Departamentos, **nombrarían:** el **coordinador** o moderador del grupo, que distribuya los turnos de palabra; el **secretario**, que escriba los acuerdos y propuestas, y un **portavoz**, que hable en el Claustro y le explique los acuerdos y propuestas pactadas por ese grupo.
- 2.º Contenidos de las tutorías.
- 3.º Funciones y tareas de:
 - a) Departamento de Orientación.
 - b) Tutores.
- 4.º Actividades y responsables.

La puesta en común tendría las siguientes fases:

- 1.ª **Intervención** en cada punto de cada **portavoz** de grupo.
- 2.ª **Turno cerrado de palabras**, en Claustro, con tiempo restringido para preguntar a los portavoces sobre posibles interpretaciones erróneas y **aclaraciones** que necesiten para una información más concreta.
- 3.ª **Segundo turno de palabra**, en Claustro, con tiempo restringido para **resaltar:**
 - Los **puntos en común** y coincidentes.
 - Los puntos en los que existen más **diferencias** o discrepancias.
 - **Aspectos** que se consideran muy importantes y que se deberían **destacar**.

*La reunión quedaría así terminada y como, en este caso, es necesario llegar a acuerdos y **tomar decisiones** como Claustro, los **secretarios** de los distintos Equipos docentes quedarían **encargados** y serían responsables, **coordinados** por la **Jefatura de Estudios**, de **presentar** al Claustro para su aprobación **un Proyecto de Plan de Acción Tutorial**.*

*En la reunión posterior se haría la lectura del documento, la aprobación por **el Claustro** y **el calendario de plazos** para su implantación.*



Interrogantes que se plantean o cuestiones a debate

1. Necesidad de contemplar en la formación inicial del profesorado la enseñanza de técnicas para trabajar en equipo y de conducción de reuniones para la Formación de los Equipos Directivos.

La conducción de reuniones es un ámbito en el que los Equipos Directivos deben ser preparados, dada la importancia del liderazgo pedagógico que actualmente deben asumir, de cara a la implantación de la L. O. G. S. E.

2. Necesidad de especificar el perfil del "dirigente" o de los Equipos Directivos en la carrera docente.
3. Orientación de la actitud del profesorado y de los Equipos Directivos hacia un funcionamiento del Centro que incluya sesiones plenarias del Claustro (pocas), de Equipos docentes (Niveles, Ciclos, Departamentos) y de grupos específicos (comisiones o grupos de trabajo).
4. La utilización de las reuniones en los procesos de elaboración, tanto del Proyecto Educativo de Centro como del Proyecto Curricular de Etapa, como técnica de trabajo.
5. Las técnicas de reunión y de trabajo en grupo, una vez experimentadas por los Claustros y por los diferentes Equipos docentes, son extrapolables a la actividad docente en el aula de cada profesor o profesora.
6. La responsabilidad sobre la opinión que puede tener el profesorado de que las reuniones "no sirven para nada" y que son "una pérdida de tiempo" es en gran parte de los Equipos Directivos.

35

upos. Ed. Sal

ng. Deustesche.

lio. Bue-

12



Bibliografía

- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M. (1988): *El Equipo Directivo. Recursos técnicos de gestión*. Ed. Popular. Madrid.
- CRICUI, PIERRE LOUIS (1989): *Devenir un maître négociateur*. Ed. Les Presses du management. París.
- FRITZEEN, S. J. (1988): *Ejercicios prácticos de dinámica de grupos*. Ed. Sal Terrae. Santander.
- KIRSTEN, REINER E., y MULLER-SCHWARZ (1989): *Training meeting*. Deustesche. Stuttgart.
- LOEW, VIVIAN (1988): *Juegos de dinámica de grupos*. Ed. Club de Estudio. Buenos Aires.
- MCMAHON, TOM (1991): *Reuniones importantes, resultados importantes*. Editorial MAC Graw-Hill. México.
- MUCCHIELLI, R. (1984): *Preparación y dirección eficaz de las reuniones de grupo*. Ed. Ibérico Europea de Ediciones, S. A. Madrid.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO (1990): *Capacitación afectiva*. MAC. Graw-Hill. México.
- ROUSSEAU, G. (1980): *Las reuniones en la vida de los grupos*. Narcea. Madrid.



Ministerio de Educación y Ciencia
Subdirección General
de Formación del Profesorado