

El Director no puede planificar solo

«Contar con todos y con todo» podría ser una buena manera de idear y poner en práctica la PLANIFICACION de la Escuela.

Los Directores que planifican solos se van a encontrar que, la mayoría de las veces, van a tener que ejecutar ellos solitos lo que con tanto esmero y cuidado, pero tan solos, ellos mismos planificaron.

No basta «idear» juntos, ni siquiera «ejecutar» juntos lo que se piensa: la PLANIFICACION es toda una estrategia en la que es necesario ponerse de acuerdo desde el principio para hacer en equipo la escuela.

Cómo hacer esta PLANIFICACION, cómo objetivar lo que cada uno quiere y llegar a compromisos comunes de ejecución es el objetivo de este artículo recogido de la experiencia de planificaciones conjuntas.

«Contar con todo... pero con todos», un poco más para la escuela participativa.

PLANIFICACION

Una buena planificación requiere **4 cosas**:

- Poner en una lista las cosas que hay **que hacer**.
- Disponer el **orden** de su realización.
- Calcular las necesidades de **tiempo**.
- Identificar los **recursos** que se precisan para obtener resultados.

El último desafío de la planificación consiste en integrar de un **modo efectivo los temas siguientes en una operación rutinaria y continua**:

- **Planificación.**
- **Organización.**
- **Decisión.**
- **Actuación.**
- **Evaluación de resultados.**

● **La Planificación debe ser flexible**

La actividad de un Centro escolar no puede ni debe estar determinada de antemano, de un modo riguroso, porque:

1. Las necesidades y las condiciones no son constantes.
2. Los planes se ven afectados por el cambio de los acontecimientos dentro y fuera de la organización.
3. Las consecuencias de las acciones planificadas no se pueden anticipar de un modo total.
4. Las nuevas informaciones y situaciones necesitan una planificación revisada.
5. La gente está implicada, por lo que es inevitable una cierta impredecibilidad.

● **Componentes-clave de la planificación**

La planificación se potenciará si, en el proceso de planificación, el director tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. **Tiempo.**
2. **Fechas del objetivo.**
3. **Secuencia lógica de las actividades.**
4. **Prioridades.**

5. Identificación de las **partes del plan** y relación de las partes con el todo.
6. **Preliminares** que se tienen en cuenta para ponerse en acción.
7. Disponibilidad de **recursos** humanos y materiales.
8. Determinar **subobjetivos** para que encajen suavemente en el conjunto = (Coordinación).
9. **Compromiso** de todas las partes afectadas.
10. Determinación de los **objetivos** generales y de los específicos.
11. Reconocimiento y **previsión** de la necesidad de superar aquellos problemas y obstáculos que se opongan a los objetivos.
12. Recogida de **datos** y establecer una base informativa sólida.
13. Anticipar **avisos** para evitar sorpresas y facilitar una respuesta rápida.
14. Anticipación de posibles **problemas**.
15. Identificación de **alternativas**.
16. **Evaluación** de metas y objetivos.
17. **Revisión**, basada en los resultados de la evaluación.

● Causas primarias de los fallos en la planificación

Unas expectativas realistas y la comprensión de las causas principales que contribuyen al fracaso de la planificación, debería asegurar el éxito de todo intento planificativo. Las causas primarias de este fracaso incluyen:

1. Falta de **compromiso** en los directivos del más alto nivel para la integración de la planificación en las operaciones diarias del Centro.
2. Compromiso **inadecuado** con el proceso por parte de los miembros del profesorado.
3. Intervención de **participantes** inadecuados en la planificación inicial e insuficiente «input» de información clave.
4. Falta de **comprensión**, por parte del director y del profesorado, del proceso de planificación y de sus componentes.
5. Esperar **resultados** inmediatos o abundantes.
6. Adhesión **rígida** al Plan original a pesar de las condiciones cambiantes.
7. Permitir que el Plan, en vez de medio para alcanzar un fin, se convierta en un **fin en sí mismo**.
8. Planificar **demasiado** o con mucha rapidez.
9. Tratar de realizar cosas, sin sentido del **tiempo** ni de las prioridades.
10. Imposibilidad para ver el **orden** necesario de los pasos a dar y la necesidad de coordinar los diversos elementos del plan.
11. Responsabilidad de **realización** poco clara o demasiado restrictiva.
12. Tendencia humana para hacer lo **fácil**, lo cómodo y lo conveniente a pesar de las consideraciones de la planificación.

● Métodos de planificación

Los directores pueden escoger diversas técnicas de planificación. Estas se pueden utilizar individualmente o en combinación, ya que todo depende de las necesidades o de la situación del Centro. Diez métodos prometedores son:

1. Grupo de **Promoción de Ideas**.
2. Estudio de **Casos** y situaciones parecidas.
3. Simulación de ejercicios y de **Role-playing**.
4. Técnicas de construcción de **Modelos Evaluativos** (Phi, Delta, Kappa).
5. Técnica de discusión informal estructurada de todos los aspectos de un problema por un determinado período de tiempo: **Discusión Dirigida**.
6. Diseño detallado de **Guiones** de planificación: Quién, Qué, Dónde, Cuándo...
7. Introspección y análisis de las actividades y resultados de las metas escolares (Técnica **SPIRO**, Rendimiento de **Cuentas**).
8. Examen de tendencias y **extrapolación**.
9. **PERT** (revisión técnica de la evaluación del programa).
10. **PPBS** (program planning budgeting system).

● Enfoques planificativos

Hay muchos métodos para enfocar la planificación, desde el más simple e informal hasta el más complejo y sofisticado. Para la mayoría de los proyectos, los seis pasos que presentamos a continuación deberían ser suficientes para llevar a cabo un trabajo o una tarea:

1. Definición total del trabajo.
2. Cálculo de los recursos que se requieren para hacer el trabajo.
3. Anticipación de problemas y de fuerzas compulsivas.
4. Valoración del tiempo disponible para la realización.
5. Cálculo del tiempo que se necesita para la realización.
6. Preparar el programa real con fecha de objetivos.

Categoría D:

Los items de gran importancia y mucha urgencia debes resolverlos tú, sin delegación alguna.

11. El marco de referencia es importante para las prioridades e incluye cosas como las siguientes:

- Necesidades y metas actuales versus necesidades y metas futuras.
- Costos actuales versus beneficios futuros.
- Necesidades fiscales versus necesidades humanas.
- Deseos/presiones versus prácticas recomendadas.
- Objetivos a largo término versus objetivos inmediatos.
- Consideraciones funcionales versus consideraciones estéticas.
- Beneficios globales versus poder e intereses especiales.

12. Factores afines con prioridad de determinación:

- Clase de función o actividad (por ejemplo, requerida por método o por prudencia).
- Número de personas afectadas.
- Importancia o urgencia de la tarea.
- Proximidad de la tarea al objetivo.
- Valor relativo (coyuntura crítica para ti y para tu centro).
- Costos relativos.
- Relaciones públicas y ramificaciones políticas.
- Problemas y consecuencias involucradas.
- Extensión e intensidad de la necesidad e interés.
- Persona que requiere tarea (posición y status).
- Efecto de la tarea sobre otras cosas que se necesita hacer.

● Enfoques para la ordenación de prioridades

Un buen método para establecer prioridades es asignar una prioridad basada en la urgencia relativa y en la importancia de esa tarea comparada con otras tareas que compiten por atención y tiempo. Las cuatro categorías señaladas pueden servir de ayuda para la determinación de prioridades.

Otro método para establecer prioridades implica estos pasos:

1. Haz una lista de las cosas que tienes que hacer.
2. Ordena de nuevo la lista, de modo que los items que pavimentan el camino para otros items se cambien a la cabecera de la lista.
3. Si el número de items es tan grande que resulte confuso, divide los items: primero, en grupos separados y, después, encájalos juntos del modo siguiente:

ESQUEMA DE PLANIFICACION DE PRIORIDADES

Cosas que hay que hacer. Escribe en el orden que se te vaya ocurriendo.	Pasa los items a esta columna en orden de importancia. Por orden numérico.	Utiliza esta columna para notas afines, claves para la memoria, hechos, números de teléfono, etc. para cada prioridad.
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	

- Divide una hoja de papel en dos columnas, trazando una línea de arriba abajo. Encabeza esas líneas con primera y segunda prioridad.
- Después, considera todas las partes separadas que forman juntas la tarea total con que te enfrentas (por ejemplo, cada paso en un plan). Pregunta: El resultado de este item ¿podría afectar de un modo importante cualquier otro paso de la lista? Si la respuesta es sí, pon el item en la columna número 1. Si no lo es, ponlo en la columna 2.
- Repite este proceso para cada item.
- Después, pon a lápiz una fecha tope cerca de cada item.
- Finalmente, ordena los items en una nueva hoja y ponlos en columnas, por secuencia de prioridades.

Es tranquilizante pensar que, incluso en la edad de las computadoras, basta lápiz y papel para determinar adecuadamente las prioridades.