

Las reuniones en los centros educativos

Carmen Biain y Nélida Zaitegi

Forum de Euskal Herria

*Si planificar y dirigir reuniones fuera solo una cuestión técnica (preparación del orden día, elaboración documentación, actas,...) sería fácil, pero...el éxito y la frustración se consiguen en términos de relaciones interpersonales*

La función docente, tiene en este momento un fuerte componente grupal. Se necesita aunar criterios, abordar conflictos, planificar actuaciones, buscar soluciones novedosas, tomar decisiones conjuntamente; pero todavía más, se necesita ser y sentirse equipo.

La satisfacción docente depende en una media importante de ambas cosas: de sentirse eficiente en la tarea y miembro de un equipo.

NECESIDAD	POTENCIALIDAD
Coordinación	Consensuar prácticas
Tomar decisiones	Transmitir experiencias
Aunar criterios	Ampliar conocimientos
Afrontar conflictos	Desarrollar el sentido de pertenencia al grupo
Compartir información	Asumir compromisos
Formación	Crear una cultura compartida en el centro
Desarrollar prácticas participativas en los centros	

Se es consciente de su importancia y de la necesidad de dedicarles la atención que se merecen, sin embargo, como ocurre en muchas ocasiones, la preparación rigurosa de las reuniones no pasa a ser una rutina cotidiana.

Si planificar y presidir las reuniones fuera solo una cuestión técnica (preparación orden día, elaboración documentación, actas,...) sería fácil, pero el éxito y la frustración se consiguen en términos de relaciones interpersonales

Por ello, las expectativas hacia las personas que participan puede sesgar ya de entrada el clima y con el ello, la tarea. En principio, y mientras no se demuestre lo contrario, estamos ante personas maduras, con responsabilidad, capacidad de liderazgo, autónomas, con consciencia de la importancia del buen uso del tiempo. Relaciones interpersonales fluidas y no conflictivas. Con conocimiento del tema a tratar. En todo caso estos son los objetivos de las reuniones como procedimiento para la profesionalización docente. Cuando aparezcan las dificultades habrá que analizar y buscar estrategia de abordaje para mantener el clima sano y positivo que favorece el trabajo docente.

Alcanzará mejores resultados en las reuniones no depende del coeficiente intelectual, sino de la inteligencia emocional

Lo primero, es entender a las personas que van a participar en la reunión “empezando por uno mismo” y esto supone afrontar situaciones como recibir críticas o afrontar la hostilidad, las actitudes y comportamientos agresivos o las dispersión y divagación. En estas situaciones se hacen patentes todas nuestras competencias sociales, desde la asertividad, hasta a empatía, pasando por la escucha activa y autorregulación emocional.

Son reuniones eficaces/eficientes aquellas que consiguen los resultados buscados haciendo buen uso de los recursos fundamentales en el desarrollo de una reunión: el tiempo y la motivación de las personas implicadas

¿Cómo hacer buenas reuniones? ¿Cómo conseguir que el tiempo dedicado a ellas, sea productivo en términos de eficacia en las tareas y de satisfacción de las personas participantes?

Primero, siendo conscientes que las reuniones tienen dos niveles y no de la misma importancia: la tarea y las personas. Y que son éstas últimas con toda su complejidad de sentimientos y creencias quienes, en interacción, han de abordar la primera y en sus manos está que aquella salga adelante o no.

Teniendo en cuenta que los elementos fundamentales de una reunión son: El/la dinamizador/a, los participantes, el contenido. Finalmente, la metodología que habrá que adecuar al **tipo de grupo**, a los **objetivos** de la reunión, al **método de gestión** de la reunión, al **contexto** (cultura organizativa) en que se desarrolla la reunión y sobre todo al **tipo de personas** e interacciones habituales entre las mismas

En segundo lugar, haciendo un análisis de las reuniones que se realizan en el centro, un diagnóstico de sus puntos fuertes y débiles que permita mantener e incrementar los primeros y eliminar o al menos minimizar los segundos

### Análisis y diagnóstico de las reuniones en los centros educativos

#### Trabajo individual y grupal

*La técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) posibilita analizar y valorar las reuniones de los centros y detectando las áreas de mejora de las mismas, plantear acciones que las optimicen y las hagan más eficientes y gratificantes*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

¿Cómo pueden eliminarse o minimizarse las debilidades y amenazas?

¿Cómo pueden asegurarse e incrementarse las fortalezas y oportunidades?

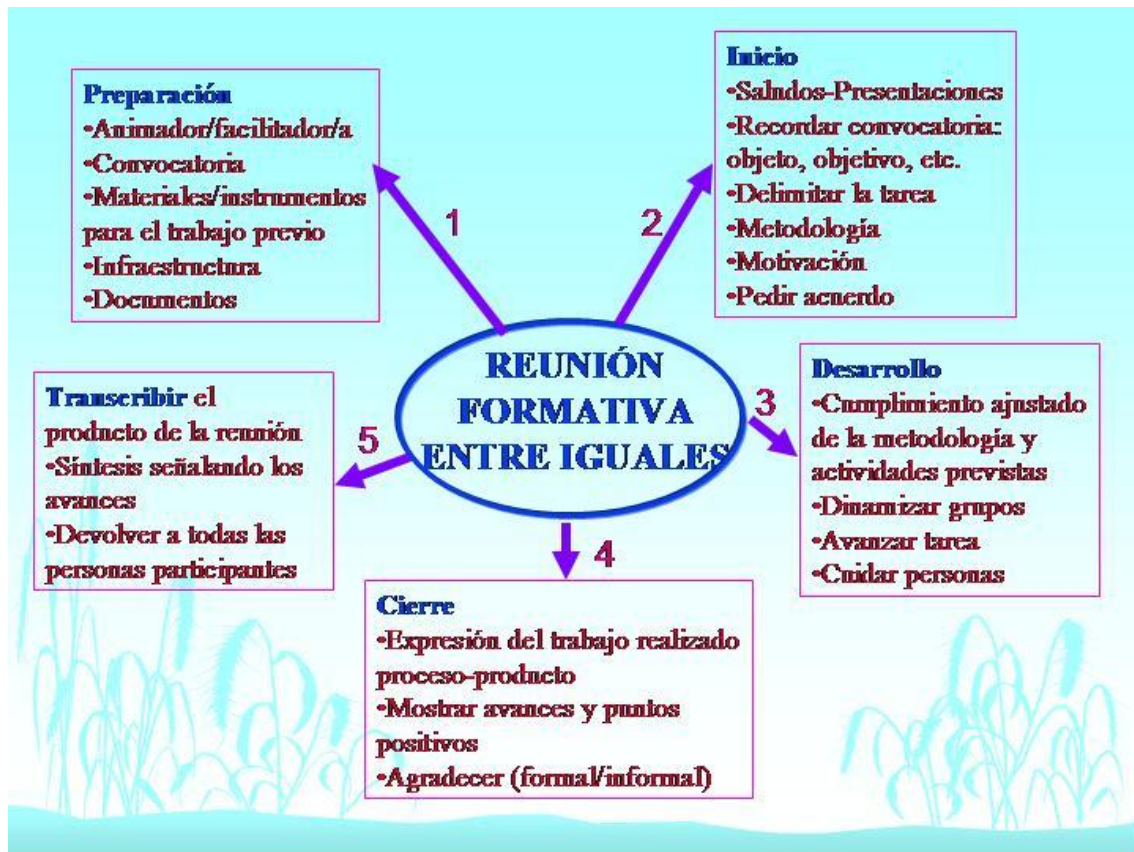
Finalmente, elaborando un plan de mejora de las reuniones y para ello, dedicando el tiempo necesario a su planificación, desarrollo y evaluación.

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
1. Análisis de su necesidad 2. Imaginar el durante: planificar un buen principio y un buen final 3. Imaginar el después: objetivos que se pretenden 4. Tipo de reunión y metodología 5. Preparación: Espacios, tiempos y materiales. 3.- Convocatoria	<b>Inicio</b> <b>Desarrollo de la tarea</b> Proceso, control del tiempo, conocimiento de técnicas para aflorar acuerdos y resolver diferencias en el proceso de decisión (lluvia de ideas, afinidad, técnica de grupo nominal, FODA) Atención a las personas y situaciones difíciles: recibir críticas, hacerlas, afrontar la hostilidad, escucha activa... <b>Final:</b> Sintetizar las conclusiones de la reunión Queda claro quién asume una tarea, qué tarea y para cuando Evaluar objetivamente: Puntos fuertes y oportunidades de mejora concretas	Acta Seguimiento de los acuerdos

**ANTES:**

Una vez comprobada la necesidad de la reunión, comienza su preparación. Para decidir quiénes deben participar en cada reunión se ha de tener en cuenta qué personas están afectadas por las decisiones que se han de tomar, quiénes necesitan la información, quienes han de proporcionarla o elaborar los criterios para acciones conjuntas posteriores.

La definición de **objetivos** es una tarea fundamental y con ello y en función de los mismos, se requerirá un **tipo de reunión** y una **metodología determinada**. En función de ambas se deciden los espacios, los tiempos, los materiales, etc.





**Infraestructura:** Esta no es una cuestión baladí. Un mobiliario cómodo, colocado para que las todas las personas se vean entre sí, una temperatura adecuada, papeles, bolígrafos, agua, caramelos,... Todo lo que requiere escenificar un ambiente de trabajo eficaz y un cuidado de las personas participantes como agentes del mismo.

Los materiales, tanto la información y documentación que se ha de adjuntar a la convocatoria como los necesarios para el desarrollo de la reunión es otra cuestión a controlar. Disponer de un ordenador y cañón para que se vayan tomando notas de los acuerdos parciales, en cada punto y se vayan viendo en la pantalla, consigue que se visualicen los avances en la tarea y el desarrollo de la reunión. Por otra parte, al finalizar el acta estará hecha y se podrá repartir en el momento.

### NECESIDAD DE LA REUNIÓN

¿Es necesaria esta reunión?

1. **Costo de la reunión:** tiempo y desgaste/enriquecimiento personal
2. **Objetivos** que no podrían conseguirse sin organizar la reunión o que resulta más costoso lograr sin organizar la reunión
3. **Cumplimiento con requisitos formales** derivados del sistema normativo/organizativo del centro
4. **Objetivos que se pretenden:** *relativos a las personas y la organización* (incrementar la implicación, motivación, aprendizaje organizacional, cohesión y sentido de pertenencia) y *relativos a la tarea* (aunar criterios, consensuar actuaciones conjuntas, compartir creencias, debatir, reflexionar, tomar decisiones, formación para la tarea, etc.)

### EVALUAR LA PREPARACIÓN

Valorar cada ítem de 1 a 4 (1= nunca, 2= algunas veces, 3= habitualmente, 4= siempre)

1. La reunión es necesaria	
2. La convocatoria se realiza con tiempo suficiente.	
3. La convocatoria concreta el lugar, hora, duración, participantes objetivos y orden del día	
4. Con la convocatoria se aporta la información o material necesario para su análisis y estudio antes de la reunión	
5. En el orden del día figuran sólo temas importantes	
6. El número de puntos a tratar se corresponde con la duración y tipo de reunión	
7. El local es adecuado, cómodo y se cuenta con todo el material necesario.	
8. Se ponen los medios para que se respete la reunión y no ser interrumpidos	
9. La reunión de inicia a la hora prevista.	
10. Los participantes son puntuales.	
11. El número de participantes es adecuado al tipo de reunión	
12. Está claro quién es la persona responsable de la reunión.	

## Observaciones:

## DESARROLLO DE LA REUNIÓN

**Inicio:** saludos, reconocimiento de las personas y exposición del plan de trabajo de la reunión por el dinamizador/a de la misma

**Desarrollo.** Atención al desarrollo de la tarea en los tiempos previstos.

**Síntesis parciales** en cada punto cuando sea necesario, cuidado del clima y ritmo

**Síntesis final** haciendo visible el producto de la reunión, los objetivos logrados y las decisiones tomadas

**Cierre** agradecimiento por el trabajo realizado

Las personas que dinamizan frecuentemente reuniones señalan como necesidades para el éxito de las reuniones:

**Respecto a la tarea.** La necesidad de contar con herramientas que la faciliten: técnicas para generar y recoger ideas (post-it), tomar decisiones (técnica de grupo nominal), valorar situaciones (FADO)

### ▪ TÉCNICA DEL POST-IT

#### Descripción:

Es una técnica que engloba a otras dos conocidas como: TORMENTA DE IDEAS (Brainstorming) y TARJETAS DE AFINIDAD.

Permite que todos los componentes del grupo, individualmente, hagan explícita su aportación sin que exista ninguna limitación para expresar sus ideas.

En una primera fase, se da cabida a todas las ideas que aparezcan.

Al hacerlo por escrito y de forma anónima, se facilita y se promueve la expresión de todas las ideas. Cabe la posibilidad, en la puesta en común posterior, de precisar los términos menos claros.

Se puede utilizar para encontrar o producir ideas relativas a la mejora de procesos, causas o soluciones de problemas, búsqueda de metas y objetivos comunes, etc.

#### **TORMENTA DE IDEAS**

**Paso 1.-** Definir en una frase el problema o el tema de estudio. Una vez clarificado y comentado el propósito de la tormenta de ideas, se pone en lugar bien visible la frase de referencia.

**Paso 2.-** Cada miembro del grupo aporta sus ideas, tantas cuantas quiera, escribiendo cada idea en un post-it. Todas las ideas se pegan en un tablero.

**Paso 3.-** Las ideas se agrupan por aspectos, serán los propios miembros del grupo los que determinarán el criterio para ello.

#### **TARJETAS DE AFINIDAD**

Una vez agrupadas las ideas, éstas deben ser recogidas en una frase.

Debe asegurarse que la frase recoge todas las ideas diferentes presentadas. No es un resumen de las ideas sino una redacción que engloba a todas ellas.

El trabajo de afinidad es laborioso pues debe asegurarse que ideas iguales no aparezcan en afinidades diferentes. Cada tarjeta de afinidad debe definir bien el bloque de ideas que integra.

Una vez que se han desechado las ideas repetidas y redactado con claridad todas las demás, llega el momento de ordenarlas por prioridad. Los criterios para ello son 3: utilidad, para responder al objetivo, viabilidad para su puesta en practica y oportunidad, es el momento de hacerlo.

▪ **GRUPO NOMINAL. TÉCNICA DE PRIORIZACIÓN**

1. Previo a la utilización de la técnica es necesario disponer de un listado de los temas a priorizar. (Resultado de la técnica post-it y afinidad)
2. Cada tema es conocido a fondo por todos. Puede ser necesario comprobar que es así, o que quien lo propone lo explique al resto. Se trata de que se priorice con el mayor rigor. (Utilidad, Viabilidad y Oportunidad)
3. En el momento de realizar este ejercicio no se habla ni se discute (se supone que eso se ha hecho previamente), se explica el procedimiento, se reparte la herramienta para ello y cada persona procede a cumplimentarlo.
4. Se recogen los resultados (de forma que se separa la persona de sus respuestas) y se trasladan a un encerado o al ordenador a la vez que se proyecta para visualizar el proceso.
5. Aquellos temas que hayan obtenido mayor puntuación serán los primeros.
6. Una vez determinado cuantos de los primeros temas se abordarán (recursos, tiempo,..) se planifica el trabajo a realizar (ficha de planificación) y se ponen en práctica

**TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL**

Tema	Puntuación (máxima N° de temas)
1	
2	
3	
4	
5	
N	

**En relación con las personas.** Ponen el acento en la comunicación interpersonal y en el manejo de algunas situaciones concretas como las críticas, la hostilidad, la dispersión y divagación o el monopolio por unos pocos del tiempo y de la palabra

El buen desarrollo de una reunión demanda un compromiso de todas las personas que participan y de manera muy especial en la figura del dinamizador/a

Participar en una reunión, requiere de todas las personas participantes:

- **Respetar la palabra.**
- **Ser breve e ir al grano.**
- **Explicar el punto de vista calmadamente.**
- **Mantener una mentalidad abierta.**



- **Escuchar sin prejuicios.**
- **Comprender lo que se dice sin interpretarlo.**
- **Evitar conversaciones laterales.**
- **Respetar las opiniones de los demás.**
- **Colaborar activamente al éxito de la reunión**

### HACER CRÍTICAS

“Una crítica es un regalo”, pero una crítica bien hecha que transmita información útil para el cambio

Nadie es perfecto y las críticas ayudan y nos ayudan

Criticar es dar criterios para cambiar

Una crítica bien hecha no ofende, ayuda. Tienes derecho y en ocasiones, obligación de hacerla

Asegúrate de que la crítica se basa en hechos objetivos y contrastables

Tiene un impacto emocional en el interlocutor.

Sé específico y concreto. Evita generalizaciones y vaguedades

Sé directo y utiliza un estilo asertivo

Si surgen obstáculos, obsérvalos con atención, escúchalos y dales la respuesta adecuada.

1. Definir objetivos
2. Describir la situación y/o conducta que deseo criticar
3. Expresar sentimientos (Mensajes yo)
4. Sugerir o pedir cambios (mensajes yo)
5. Elogiar y agradecer la aceptación de la crítica

### RECIBIR CRÍTICAS

Recibir una crítica es una oportunidad para aprender. No somos perfectos

Hazte alguna preguntas:

¿Qué importancia tiene esta crítica? ¿quién la hace? (¿está calificada esta persona para juzgarme y darme criterios de cambio? ¿me conoce lo suficiente? ¿sabe de qué está hablando? ¿quiere ayudarme a cambiar? ¿en qué situación emocional se encuentra?

¿Me hacen esta crítica a menudo y personas diferentes?

¿Cuánta energía he de gastar en el cambio que me sugiere la crítica?

¿Es procedente esta crítica?

**Cuando la crítica es apropiada en contenido y en forma, decides escucharla**

1. Escuchar
2. Acuerdo total

3. Recompensar
4. Compromiso de rectificar o pedir alternativas

**Cuando la crítica es improcedente en la forma o confusa en el contenido y se decide aceptarla**

1. Escuchar
2. Pedir aclaración
3. Recompensar aclaración
4. Mostrar acuerdo
5. Recompensar
6. Compromiso de rectificar
7. Expresar sentimientos
8. Negar asertivamente imputaciones no adecuadas

**Cuando la crítica es inapropiada e injusta y se decide NO aceptarla**

1. Escuchar
2. Negar asertivamente
3. Expresar sentimientos
4. Pedir o sugerir cambios

**ESCEPTICISMO Y DESÁNIMO**

1. Escuchar
2. Empatizar
3. Recompensar
4. Ayudar a pensar
5. Hacer reír

**DESPUÉS**

La reunión no es más que un procedimiento para orientar la tarea, por lo que una vez finalizada la misma, comienza la puesta en práctica de los acuerdos tomados y el seguimiento de los compromisos adquiridos por todas las personas. La eficacia de las reuniones, en cuanto a la tarea se completa con el cumplimiento y el seguimiento de los acuerdos. De ello se dará cuenta en la próxima reunión, dentro de un proceso continuo de mejora.

Un elemento que suele ser objeto de debate en los centros es la elaboración de las actas. El acta ha de ser funcional, breve y clara. Si se ha ido elaborando en el ordenador a la vista de todos, como se proponía al principio, pueden ser leída al finalizar como síntesis de la reunión.

Evaluación de la reunión	
<i>Valorar cada ítem de 1 a 4 (1= nunca, 2= algunas veces, 3= habitualmente, 4= siempre)</i>	
<i>Valorar cada ítem de 1 a 4 (1= nunca, 2= algunas veces, 3= habitualmente, 4= siempre)</i>	
1. Al inicio, se toma contacto con los participantes (oral, visual..).	
2. Se inicia la tarea con rapidez.	
3. Se comunican los objetivos y metodología de la reunión.	
4. Se constata que el tema y la metodología son conocidos y aceptados por todos	
5. Se motiva a los participantes para una acción positiva	
6. Se avanza punto a punto realizando la síntesis de cada uno	
7. Se promueve la participación de todas las personas presentes.	
8. Se genera un clima de confianza, cooperación y cordialidad	
9. La persona responsable formula preguntas adecuadas que guían la reunión	
10. Se mantiene un ritmo de trabajo ágil	
11. Se utilizan estrategias y herramientas diversas	
12. Se mantiene un clima adecuado (cercano, agradable y serio, de trabajo)	
13. Se suavizan las fricciones con sentido del humor	
14. Se controla la participación de modo que no la monopolicen algunos	
15. Los asistentes han tenido oportunidad de interactuar constructivamente	
16. Se termina a la hora prevista	
17. Se han tratado todos los puntos del orden del día	
18. Se han tratado aspectos clave, buscando la reflexión individual, sin recetas mágicas	
19. Se han puesto en común algunas "buenas prácticas", logros y frustraciones	
20. Se realiza una síntesis de lo acordado en la reunión	
21. Se realiza, en su caso, un plan de acción: qué, para qué, cuánto, cómo, cuándo, dónde, con qué, quiénes se responsabilizan de su seguimiento.	
22. Se deja constancia escrita, dando, en su caso, copia a los participantes.	
23. Se concluye haciendo referencia al logro de los objetivos propuestos	

24. Se agradece a las personas participantes el trabajo realizado

Observaciones:

**ACTA-RESUMEN DE LA REUNIÓN**

Fecha:	Hora:	Lugar:	Duración Real:
Personas ausentes:	Personas Asistentes:		
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/></li><li><input type="checkbox"/></li><li><input type="checkbox"/></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/></li><li><input type="checkbox"/></li><li><input type="checkbox"/></li></ul>		
<b>ASUNTOS TRATADOS :</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/></li><li><input type="checkbox"/></li><li><input type="checkbox"/></li></ul>			
<b>PRINCIPALES ACUERDOS ALCANZADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li></ul>			
<b>COMPROMISOS ADQUIRIDOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1.-</li><li>2.-</li><li>3.-</li><li>4.-</li></ul>			
Fecha de la próxima reunión:	Lugar:	Hora:	

## **Las reuniones con las familias**

Un tipo de reunión muy importante son las que se realizan con las familias.

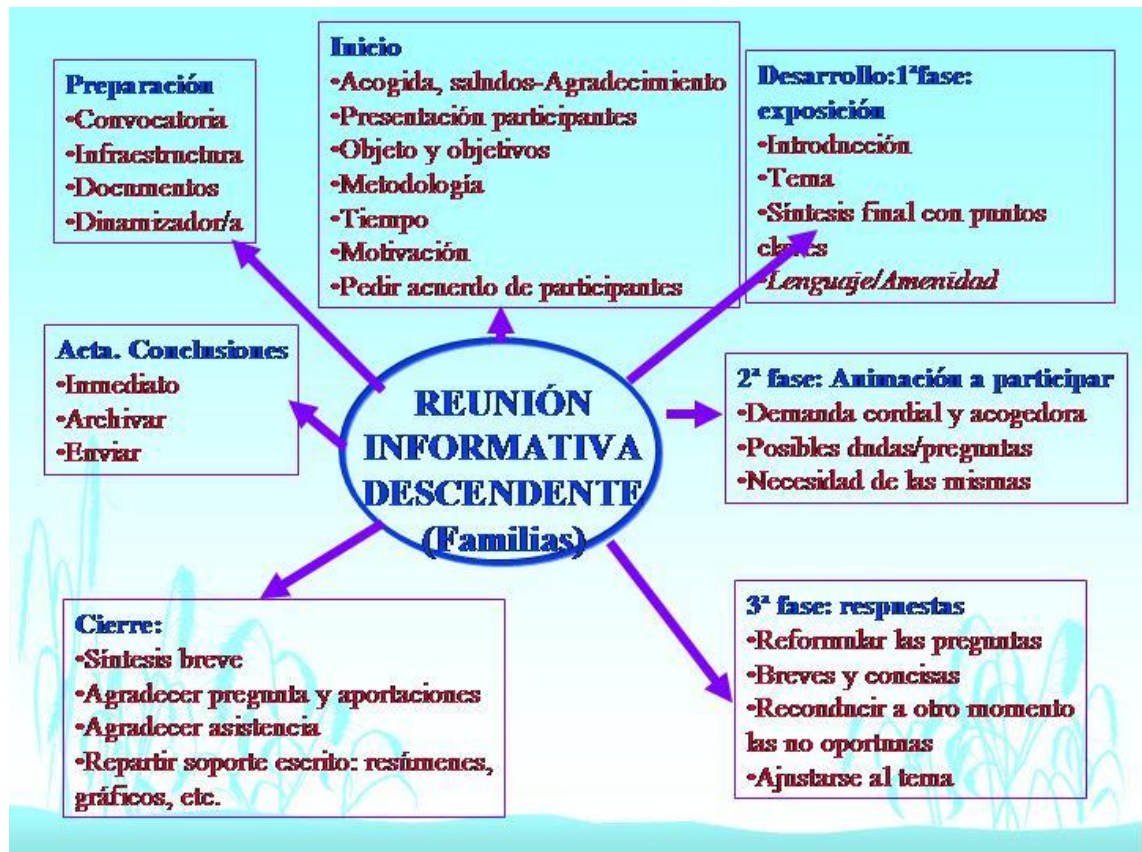
En ellas el profesorado se juega su autoridad profesional, además de la imagen del centro que las familias van a llevarse. Por ello han de ser especialmente preparadas, siendo conscientes de su gran importancia.

Tratar a las familias con el máximo tacto, respeto y deferencia es fundamental. No sólo porque tienen derecho a ello, sino porque las relaciones que establezcamos a posteriori, su participación en el centro y, más todavía, la impresión que se lleven, que no deja de ser una forma de evaluación informal, es fundamental para el centro.

¿Se preparan adecuadamente estas reuniones? ¿Existe en los centros un protocolo para que el profesorado lo utilice para prepararlas de modo que se garanticen unos mínimos comunes en los mensajes y estilos? Es preciso preguntarse, qué necesitan saber las familias, qué necesita comunicar el centro, el profesorado, como potenciar la participación en la reunión y no sólo la escucha pasiva. Preguntar previamente que les interesa saber y prepararlo, usar un lenguaje adecuado, sin tecnicismos profesionales, cuidar la acogida y la despedida. Informar, no ordenar, pedir retroalimentación: ¿estáis de acuerdo? ¿qué opináis? ¿Cómo podríamos hacerlo mejor? ¿Hay otras propuestas? Mostrarse cercano, cálido y atento a cada familia.

Estas reuniones son una excelente oportunidad para compartir puntos de vista relativos a la EDUCACIÓN de sus hijos e hijas, sin reducirlas a aspectos organizativos y de funcionamiento, aprovecharlas para acercar visiones sobre lo que nos preocupa a los educadores y a las familias: metas educativas que se han de compartir, la convivencia, el desarrollo competencial, la educación en valores, etc.

Dejar claro al inicio que la reunión del grupo clase no es para hablar de casos particulares (se dará cita para hacerlo en otro momento) ahora son los intereses del grupo el motivo de la reunión.



#### Bibliografía

- . Ander-Egg,E. (2002) Como hacer reuniones eficaces. Ed. CCS.
- . Ballenato. G. (2005) *Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos.* Ediciones Pirámide
- . Costa,M (2002) *Los secretos de la dirección.* Ed Pirámide
- . Covey,D.*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* Paidós, 1990-2005
- . Villa Bruned, J. (1998) *La animación de grupos.* Ed Escuela Española