

---

## EL MOSAICO DEL TIEMPO DE LA ACCIÓN DIRECTIVA. CONCEPTUALIZACIÓN Y PROBLEMÁTICA

Rosa Vázquez Recio \*

*Pasos siempre cortos y apresurados. Un continuo entrar y salir del despacho de Dirección. Sentarse y levantarse del sillón, llamadas y llamadas de teléfono [...] montajes de fotografías, corta y pega de informaciones, cartas de agradecimientos, nuevas llamadas de teléfono, salida para la clase de tercero y llegada al despacho para continuar con las tareas pendientes [...]. Maletín, carpetas llevadas a casa para trabajar y devueltas al lugar correspondiente en el despacho o en la Secretaría [...]. Mesa de trabajo del despacho para preparar los carteles sobre el evento que corresponda, recortes de cartulinas para actividades, escritos que son interrumpidos con las preguntas y las llegadas de personas al despacho. Idas y venidas sin principio ni fin.*

Vázquez Recio, 2003, p. 300.

183

**SÍNTESIS:** El artículo pretende ofrecer un análisis del tiempo de la dirección desde el concepto de acción. Se entiende, y así se argumenta, que es a partir de la acción como es posible alcanzar una visión comprensiva de las dimensiones del tiempo de la dirección, cuya temporalidad es la que, en gran medida, aporta las claves explicativas del mundo de la vida de la escuela. A lo largo del artículo se pone al descubierto la complejidad y problemática del tiempo de la acción directiva en medio de la trama de tiempos, lo que permite hablar del carácter multidimensional y pluritemporal de este tiempo particular.

**Palabras clave:** función directiva; acción directiva; multidimensionalidad; tiempos múltiples.

**SINTESE:** O artigo pretende oferecer uma análise do tempo da direção a partir do conceito de ação. Entende-se, e assim se argumenta, que é a partir da ação como é possível alcançar uma visão compreensiva das dimensões do tempo da direção, cuja temporalidade é a que, em grande medida, oferece as chaves explicativas do mundo da vida da escolar. Ao

---

\* Profesora titular del Departamento de Didáctica de la Universidad de Cádiz, España.

*longo do artigo evidencia-se a complexidade e problemática do tempo da ação diretiva em meio da trama de tempos, o que permite falar do caráter multidimensional e pluritemporal deste tempo particular.*

*Palavras-chave: função diretiva; ação diretiva; multidimensionalidade; tempos múltiplos.*

**ABSTRACT:** *This article aims at presenting an analysis of the use of time by principals, from the point of view of the concept of action. We understand that it is through action that we can achieve a comprehensive understanding of the different dimensions of how principals use their time. These times, provide, by and large, the key to understanding the world of life at school. During this article we expose the complexity and the problems of principal's action time in a weave of time. This allows us to discuss the multi-dimensional and multi-temporal essence of this particular use of time.*

*Keywords: principal's role; principal's action; multi dimensionality; multiple use of time.*

### 1. INTRODUCCIÓN

184

La dirección de centros se ha convertido, desde la década de los ochenta, en una de las cuestiones a las que se presta principal atención en los discursos en torno a la calidad de la enseñanza y el funcionamiento organizativo de los centros docentes. Esta circunstancia ha venido constatándose desde que, a finales de los años sesenta, se iniciara el movimiento de la calidad de la enseñanza y la educación, siendo la calidad la preocupación principal de la mayoría de los países de la OCDE, razón de más para que la dirección se haya constituido como uno de los temas clave de las políticas y reformas educativas. Sin embargo, esta preferencia por la dirección no es un hecho privativo de las dos últimas décadas del siglo pasado sino que, puede decirse, a tenor de la vasta literatura específica sobre la teoría de las organizaciones escolares, se ha constituido como la piedra angular del conjunto organizativo desde las clásicas teorías del taylorismo y el fordismo hasta la más reciente gestión de calidad total.

Sobre la dirección de centros se ha teorizado e investigado de manera significativa. A partir de estos dos niveles (en algunos casos no excluyentes), se han identificado y definido los ámbitos de la dirección de centros; una delimitación en la que mucho han tenido que ver los problemas que parecen caracterizarla. Así, Murillo Torrecilla, Barrio Hernández y Pérez-Albo (1999) señalan las grandes temáticas que

delimitan dichos ámbitos: la dirección como agente de calidad; eficacia y cambio escolar; el acceso al cargo; la formación para la dirección y su profesionalización; las tareas y las funciones directivas; el tiempo de la dirección y las percepciones que los directores tienen sobre su trabajo. Por otra parte, en su estudio sobre el trabajo de los directores, Coronel Llamas (1998) recoge hallazgos y experiencias a los que agrupa en torno a siete tópicos: la conducta de solución de problemas, la toma de decisiones, el empleo del tiempo, la dimensión ética y los valores, la dimensión del poder, la visión y la satisfacción del trabajo. De entre las posibles temáticas y dimensiones implicadas en la dirección, el presente trabajo se centrará en la del tiempo y su empleo.

## 2. LA TENDENCIA INSTITUCIONALIZADA: EL TIEMPO Y LAS TAREAS

La preocupación por el modo en el que es distribuido y empleado el tiempo por las personas que asumen la dirección de los centros puede ser considerada como uno de los temas de principal atención (Rotger Amengual, 1982; Vaill, 1986; Thody, 1991; Davis y Thomas, 1992; Antúnez Marcos, 1993, 1995; Armengol Asparó y Pérez Viñas, 1994; Viñas Cirera, 1994; Gairín Sallán, 1995b; Villa Sánchez y Gairín Sallán, 1996; Armas Castro, 1997; Villa Sánchez y otros, 1998; Murillo Torrecilla, Barrio Hernández y Pérez-Albo, 1999; Murillo Torrecilla y Barrio Hernández, 1999; Mañú, 1999; Pérez-Albo y Hernández Rincón, 2000; Brighthouse y Woods, 2001).

El interés por el tiempo ha corrido paralelo con el de las tareas directivas en tanto que aquel se determina en relación a las funciones que los directores han de realizar. Según el informe *Sistema estatal de indicadores de la educación* (2004), las funciones a las que se le dedica más tiempo<sup>1</sup> son aquellas que están relacionadas con el clima del centro (4,42), le siguen las funciones vinculadas con la administración y gestión del centro (4,40), luego aquellas actividades que tienen que ver con los contactos con los padres (4,37), continúan las tareas relacionadas con los organismos a nivel institucional (4,07), y por último, las funciones vinculadas con el profesorado (3,83). En esta misma línea de resultados, aunque con algunas variantes, se encuentran los hallados en

<sup>1</sup> Las valoraciones de tiempo se dan en una escala de cinco grados: 1 «nada»; 2 «poco»; 3 «algo»; 4 «bastante»; y 5 «mucho» (INECSE, 2004).

otras investigaciones sobre el tiempo vinculado con las tareas directivas (Armas Castro, 1997; Gimeno Sacristán, 1995; Murillo Torrecilla, Barrio Hernández y Pérez-Albo, 1999; Murillo Torrecilla y Barrio Hernández, 1999; Vázquez Recio, 2003).

Ahora bien, la preocupación por el empleo del tiempo por parte de las personas que están en la dirección no se reduce a la constatación de porcentajes o grados, que, no obstante, son interesantes para poder apreciar de forma inmediata la situación. El tema es más complejo y controvertido de lo que puede parecer en un primer momento, porque la problemática del tiempo de la dirección viene a ser la consecuencia del modo de concebir el tiempo en la organización escolar. En este sentido, buena parte de los trabajos dedicados al estudio del empleo del tiempo que, dicho sea de paso, constituye una de las líneas de investigación conocida como *time on task* (tiempo en la tarea), es contrastar la ocupación real de los directores con las competencias según normativa, tomando como elemento comparativo el tiempo que dedican a las diferentes tareas (Murillo Torrecilla, Barrio Hernández y Pérez-Albo, 1999). Aquí se combinan dos planos diferentes que hemos de considerar: por una parte, las tareas en las que el director emplea el tiempo del que dispone, y por otra, el tiempo que se emplea en las tareas. Mientras que en el primer caso el acento se pone en la *tarea*, en el segundo se enfatiza el *tiempo*, diferenciación importante de realizar para poder introducir lo que ha sido, y sigue siendo, el tema clave en la preocupación por el tiempo. Más allá de ese interés por conocer cómo es empleado, se encuentra el interés por cómo se distribuye entre las diferentes actividades. Dicho de otro modo, lo importante es la distribución del tiempo por tareas a realizar, aunque el asunto sea «bastante más complicado de lo que pudiera derivarse de un simple reparto de tiempo entre las distintas tareas» (Gimeno Sacristán, 1995, p. 127).

En este planteamiento hay una continua relación de causa-efecto: la estimación precisa del tiempo que cada tarea va a necesitar para su realización permite su adecuada distribución, y gracias a su racionalización y control el trabajo de la dirección, y en particular el del director, será eficaz. Una buena organización y planificación de las tareas solucionaría gran parte de los problemas del tiempo en la dirección, o dicho en otros términos, el *uso racional del tiempo* –considerado una estrategia– garantizaría una dirección eficaz (Rotger Amengual, 1982; Antúnez Marcos, 1993, 1995, 2000; Gairín Sallán, 1995a).

La obsesión por lograr una racionalización del tiempo del trabajo de la dirección es la misma que ha existido y existe en el mundo empresarial. De hecho, el referente que se utiliza para justificar la necesidad de distribuir y controlar el tiempo para que la dirección del centro sea eficaz ha sido ese, y no otro. El uso racional del tiempo no solamente persigue la distribución ajustada del tiempo a las tareas que hay que realizar sino también, y sobre todo, pretende reducir al máximo la «pérdida de tiempo», pues así queda garantizado el logro de los objetivos perseguidos (Antúnez Marcos, 1993, 1995; Gairín Sallán, 1995b; Viñas Cirera, 1994; Taylor, 1986). La dirección no puede perder el tiempo del que dispone, y para ello ha de saber emplearlo haciendo un uso racional del mismo. Solo «el empleo productivo del tiempo es lo que lleva a la empresa a la consecución de sus objetivos» (Taylor, 1984, p. 35). Esta apreciación sería válida para la organización y la dirección de la escuela. La insistencia en la necesidad de controlar el tiempo para un empleo eficaz del mismo, nos permite, en cierta medida, hablar de la «dirección y el cronómetro», recordando el título de Benjamín Coriat (1993). Parece que existe cierta preferencia por estudiar el tiempo y la dirección en términos de la norma, el cronómetro y el control.

Por otra parte, la racionalización del tiempo implica establecer un orden de prioridad en las tareas directivas, atendiendo primero a las importantes y evitando entretenerse en las cuestiones secundarias, dado que con estas no se consigue el máximo rendimiento del trabajo de la dirección (Viñas Cirera, 1994).

La falta de productividad de los directivos se corresponde de ordinario con la escasez del tiempo dedicado a las actividades prioritarias. Y esta escasez viene impuesta por la exigencia del tiempo de las actividades menos prioritarias (Taylor, 1984, p. 34).

Esta misma visión es compartida por Antúnez Marcos en el campo de la educación, quien considera que, a partir del análisis de la propia práctica mediante el empleo de listas de control, es posible identificar las actuaciones y las conductas personales de los directores que determinan pérdidas de tiempo, para así eliminarlas (Antúnez Marcos, 1993, p. 601). En definitiva, las actividades innecesarias o poco relevantes son las que generan los problemas de tiempo, esto es, las que ocasionan su pérdida, situación que se debe a la falta de organización personal de quien asume el cargo de la dirección. De ahí la necesidad y la insistencia de que ha de saber organizarse, haciendo un

uso racional del tiempo. En este sentido, este uso está estrechamente vinculado con los conceptos que vienen conociéndose en el contexto español como «la dirección de sí mismo» o «la gestión de sí mismo», que proceden del *self-management* y del *personal time management* (Antúnez Marcos, 1993, 1995, 2000; Gairín Sallán, 1995a)<sup>2</sup>. La «dirección de sí mismo» o autodirección supone para el directivo la identificación, el análisis y la promoción de acciones de mejora que tienen que ver fundamentalmente con los seis siguientes grupos de tareas: el autoconocimiento, el control del estrés, la asunción del cargo, el control de los asuntos personales y la formación personal permanente (Antúnez Marcos, 2000, p. 60 y ss.).

188

Las cuestiones que preocupan acerca del tiempo de la dirección escolar no son novedosas, puesto que los estudios sobre la relación tiempo-tarea se remontan a comienzos del siglo XX con el sistema de Taylor y luego con las técnicas empleadas por Ford. Pero el taylorismo y el fordismo no son las únicas influencias que el mundo empresarial ha dejado en el campo educativo. Existe otra línea de investigación que se centra no en la relación tiempo-tarea (*time on task*), sino en el tiempo de gestión (*time management*). Desde este planteamiento, la eficacia en la gestión organizativa queda definida a partir de la gestión eficaz del tiempo, siendo este el elemento clave del movimiento de Gestión de Calidad Total (*Total Quality Management*). La gestión eficaz del tiempo requiere una planificación precisa del trabajo y está determinada por los objetivos que se pretenden conseguir. La definición clara de las tareas a realizar permite a quienes están en la dirección del centro gestionar (distribuir) el tiempo de manera que redunde en una gestión eficaz de la escuela.

### 3. LA TENDENCIA ALTERNATIVA: EL TIEMPO Y LA ACCIÓN

La estimación y la distribución precisa del tiempo para cada tarea parece contradecirse con lo que ocurre en la realidad, pues los directores utilizan «el tiempo dos veces. Mientras están haciendo una cosa, buscan la oportunidad de hacer otra» (Brighouse y Woods, 2001,

---

<sup>2</sup> Peter Drucker incluye la gestión de sí mismo como una de las condiciones del *management* del siglo XXI. No está centrado específicamente en el saber organizarse sino en las siguientes cuestiones: «¿cuáles son mis mejores cualidades?, ¿cómo rindo mejor?, ¿a qué lugar pertenezco?, ¿cuál es mi aportación, la responsabilidad de las relaciones» (2000, p. 233).

p. 82). Es decir, se hacen varias cosas al mismo tiempo y no existe, por tanto, esa relación de un tiempo para cada tarea, sino un tiempo para diversas tareas, y ello porque el trabajo de la dirección no se caracteriza por las regularidades y las pautas sincronizadas que permitan el acotamiento temporal. El ritmo no es siempre pausado y armonioso; también se caracteriza por ser truncado, acelerado, cambiante y desbordante. ¿Qué explica esta particularidad del tiempo de la dirección?

La respuesta se encuentra en la premisa siguiente: la dirección no es solo función sino también, y sobre todo, *acción*. La «función directiva» tiene un carácter normativo y prescriptivo. Dicha función comprende una serie de tareas que son definidas fuera de la realidad a la que corresponde; son tareas que están por hacer o por cumplir, y sobre la idoneidad de las cuales tan solo se puede elaborar un juicio de valor. Son las funciones de obligado cumplimiento que debe realizar el director.

Por el contrario, la acción, que no tiene ninguno de esos rasgos que delimitan a la función y las tareas, es decir, nunca tiene un carácter prescriptivo, forma parte indisoluble de la praxis diaria, constante y permanente de la dirección. Porque la acción implica movimiento y realización en curso, pero ligada a un proyecto que busca la consecución de unos objetivos o propósitos. La acción existe desde el momento que el sujeto –director–, le atribuye un significado subjetivo a lo que proyecta y desea realizar.

Pero el carecer de esa normativa no convierte a la acción en una actuación inconsciente e involuntaria de la persona actuante, en este caso del director, sino todo lo contrario. La acción es una conducta motivada (Weber, 1964; Schütz, 1962, 1974, 2000), cuyas notas de identidad son la conciencia, la intencionalidad y la voluntad de hacer: se actúa para algo. Los motivos que llevan a actuar –a hacer lo que tiene que realizar–, remiten inevitablemente a los valores y a la ética (hecho que no se produce en el caso de la función). Se ha de tener presente que la acción se despliega en el marco de relaciones sociales que se tejen entre las personas que construyen el espacio micropolítico de la escuela, y es por ello por lo que las cuestiones éticas ocupan un lugar destacado.

Llegado a este punto, se dispone de los rudimentos necesarios para justificar la consideración de la acción en la delimitación de tiempo de la dirección. Así, el interés por la acción y no por la función es porque el tiempo solo existe sustancial y verazmente en la primera, pero no en la segunda. La razón es sencilla: la función prescrita, en sí misma, no

implica tiempo por su propio carácter; lo implicará solo cuando tome cuerpo a través de la práctica diaria. Y es aquí donde entra la acción.

La acción directiva requiere de tiempo para su realización, a la vez que ella imprime una temporalidad a las tareas que han de afrontarse en la vida cotidiana de la escuela. Su tiempo, el de la acción, no es solo un tiempo exterior, físico, objetivo, unidimensional y cuantificable; es un tiempo de tiempos contextualizado (es decir, está vinculado al espacio socio histórico y cultural) y plétórico de subjetividad. El tiempo de la dirección, tiempo de la acción, no tiene una única forma, extensión y posibilidad de ser acotado, es un tiempo que se fundamenta y escurre entre la trama de tiempos diferentes que se construye simultáneamente en la acción cotidiana de la escuela.

Como se verá seguidamente, el tiempo de la dirección se despliega en un conjunto de tiempos diversos y simultáneos que nos permite hablar de la *multidimensionalidad* del tiempo de la dirección.

### 3.1 EL TIEMPO MULTIDIMENSIONAL DE LA ACCIÓN DIRECTIVA

190

El tiempo, que fue descubierto como el glorioso alcance de la modernidad, resulta ser, cuando nos sumergimos en la vida cotidiana de los centros escolares, el gran enemigo. El invento del reloj mecánico como símbolo del progreso dotó de temporalidad objetiva a un tiempo sin duración o demarcación temporal (subjetivo). Es el reloj no biológico sino institucionalizado el que provoca esas sensaciones de atropello en las actuaciones y en el desarrollo del trabajo de la dirección. Las expresiones «no hay tiempo», «no tenemos tiempo», «no va a dar tiempo», «muchas cosas por hacer y tan poco tiempo», expresan la finitud del tiempo de la dirección. El tiempo multidimensional de la dirección se compone del tiempo tecnológico e instrumental, del tiempo burocrático, del tiempo micropolítico, del tiempo de preparación, del tiempo reflexivo y del tiempo social dialógico (Vázquez Recio, 2003).

#### 3.1.1 El tiempo tecnológico e instrumental

Es un tiempo objetivo, caracterizado por la cuantificación, el control y la materialización que lo convierte en «objeto» y «recurso». Debido a estos rasgos, puede ser manipulado, incrementado o disminuido según se considere necesario para dar respuesta a la diversidad de tareas.



El tiempo se puede ajustar, acoplar, precisar a los propósitos y los deseos educativos. Como entidad concreta, como objeto, se convierte en un recurso más, en un medio eficaz y eficiente para alcanzar los fines, dado que se lo considera –como ya se apuntaba en otro momento–, el instrumento que, utilizado correcta o adecuadamente, facilita y garantiza el alcance de los objetivos establecidos. Sin embargo, no puede decirse que el trabajo de la dirección sea lineal, monocromo, con pautas concretas y precisas, que se expande bajo un desarrollo pautado y consecutivo de las acciones. Este esquema temporal técnico centrado en realizar una sola acción cada vez (hasta que no concluye una no comienza otra nueva), al que se alude cuando se dice «cada cosa a su tiempo», presta escasa atención a las particularidades del contexto o a las necesidades del momento. Su interés prioritario es el control efectivo del tiempo que garantice la terminación del trabajo/tareas a efectuar; dejar «cosas pendientes» puede tomarse como el reflejo de una inadecuada organización temporal. De este modo, el ritmo burocrático que se impone desde la administración fricciona con el ritmo real de la escuela que se halla condicionado por las circunstancias emergentes, cambiantes y conflictivas que le son propias.

### 3.1.2 *El tiempo burocrático*

191

Es la temporalidad en cuyo decurso se efectúan el control y la regulación de las acciones de la dirección. En concreto, se trata del tiempo dedicado a las tareas burocráticas. Gran parte del trabajo de la dirección consiste en trámites y asuntos administrativos a los que el director tiene que hacer frente diariamente. Su efecto es el de restar tiempo para cualquier otra acción que vaya más allá de lo burocrático, mecánico y técnico, es decir, para acciones pedagógicas, de implicación colectiva y social. Las exigencias administrativas hacen de lo burocrático lo urgente, lo prioritario, lo que tiene que estar por encima de las demás cuestiones que constituyen el entramado de su funcionamiento y organización. La extensión de las tareas burocráticas que dan nombre a su tiempo provoca no solo la inevitable burocratización de la acción directiva, sino también el consiguiente aislamiento y distanciamiento de la realidad de la escuela, porque son tareas que obligan al director a permanecer gran parte de su tiempo en ese espacio que le permite dar salida a los asuntos; ese espacio que no es otro que el despacho de dirección.

### 3.1.3 *El tiempo micropolítico*<sup>3</sup>

El tiempo objetivo, como asunto técnico, no queda como una entidad aislada y fuera de contexto, capaz de transcurrir al margen de la vida interna, política y social de la escuela. Los horarios confeccionados a comienzos de curso que distribuyen los tiempos de docencia (horas de clase), los tiempos para la dirección (tiempo específico para ella), los tiempos para las sustituciones, los tiempos para el apoyo educativo, los tiempos para tutoría, los tiempos de equipo técnico pedagógico, los tiempos de ciclos, los tiempos de claustros, los tiempos de los consejos escolares ordinarios, los tiempos de actividades de formación docente, los tiempos de actividades curriculares que tienen lugar fuera del centro (viajes, excursiones, visitas), van más allá de su objetividad externa. Pero lo interesante en este asunto es el antes y el después de su elaboración, puesto que es en ese proceso donde los componentes micropolíticos de la escuela entran en escena. La distribución de horarios, pues, no es una cuestión técnica, sino algo mucho más complejo y controvertido. Los horarios cobran vida continuamente a través del tiempo micropolítico, que no se agota con los horarios sino que se abre y está presente en la diversidad de asuntos de la escuela.

192

### 3.1.4 *El tiempo de preparación*

No es un tiempo limitado al tiempo estipulado normativamente, especificado en una franja horaria. El tiempo de preparación no tiene un espacio fijo y definido, pues la preparación puede llevarse a cabo tanto dentro de la escuela como fuera de ella. Por otra parte, la preparación no solo se entiende como la planificación y la ordenación de tareas (qué hacer antes y qué hacer después), sino que también engloba los procesos de reflexión, análisis y evaluación que preceden y acompañan a esa estructuración. Son estos procesos los responsables, en último término, de los cambios que sobre la marcha de la acción experimenten la planificación y la ordenación. El tiempo de preparación es el tiempo del director para «diseñar»; es el esquema de trabajo o de acción que guiará el desarrollo y la realización del mismo. En este diseño, escrito o pensado, quedará dibujada la acción que desea emprender, su creación imaginaria, organizando los elementos y los componentes que considera pertinentes

---

<sup>3</sup> El tiempo micropolítico es tomado del trabajo de Hargreaves (1992) en el que relacionan el tiempo, el espacio y el trabajo docente.

para el caso, estableciendo un orden coherente pero impreciso, sin límites definidos y claros. De este modo, el tiempo de preparación es el tiempo de la «potencia» de la acción que diferirá del tiempo del «acto» de la acción, que es el tiempo de la realización y expresión de ella; y son tiempos diferentes porque diferentes son el diseño de la acción (acción imaginaria) y la acción resultante tras el proceso fáctico (acción resultante). El tiempo de preparación, un tiempo predominantemente no lectivo, es el que ayuda a la persona a abrirse camino en el bosque de lo imprevisible y lo incierto de la vida cotidiana de la escuela.

### 3.1.5 El tiempo reflexivo

Este tiempo es el que permite a la persona que asume el cargo de la dirección autopercebirse como sujeto de la acción; es el tiempo para reflexionar sobre la escuela, sobre la dirección y sobre sí misma. Es un tiempo extensivo en la medida que no queda limitado al espacio del centro, sino que se prolonga y proyecta fuera de él porque se ve fuertemente desplazado por los tiempos burocrático y técnico-instrumental. Pero, aun así, nunca pierde su lugar en el trabajo de la dirección: siempre está antes, durante y después. El tiempo reflexivo es valorado como un tiempo necesario para evitar caer en el sinsentido del trabajo.

193

El tiempo reflexivo es la *durée*, el tiempo interior del que hablaba Bergson: es en este espacio temporal donde toma consistencia y existencia la reflexión. El espectador y el creador de este tiempo reflexivo-interior –el propio sujeto de la acción– lo dota de un sentido y de un valor que solo resulta comprensible para él mientras que no sea exteriorizado o comunicado. En ese proceso que consume tiempo interior intervienen, en interacción, recuerdos, emociones, sentimientos, pensamientos que fluyen de forma continua en la conciencia del sujeto. El tiempo reflexivo puede decirse que, desde la vivencia interior, es un tiempo sin límites. Fluye al ritmo pausado o trepidante según se desee, necesite o estime la persona, y con la orientación que se ajuste al contenido y a la circunstancia sobre la que se activa el proceso reflexivo.

En este orden de cosas, podemos añadir que el tiempo reflexivo de la acción es un tiempo procesual, dinámico, creativo y cambiante. La intencionalidad de la reflexión no es otra que descubrir, en el momento presente, las causas, las estrategias, los mecanismos y las alternativas que contribuyan al alcance de la situación más equilibrada, justa y equitativa. Otra particularidad del tiempo reflexivo es la de ser un *tiempo*

*ético*. Los dilemas a los que tiene que hacer frente el director en la cotidianidad de su trabajo en la escuela requieren del estudio pormenorizado de su alcance. Determinar qué es lo adecuado, qué es lo justo, qué es lo que merece la pena elegir para el colectivo, el alumnado y la escuela, únicamente puede ser factible a través del tiempo de la reflexión: la elección y la decisión indudablemente requieren y exigen tiempo. Su carácter ético imprime un nuevo rasgo al tiempo reflexivo: el «deseo». De este modo, también podemos nombrarlo como tiempo del deseo, que moviliza la memoria para buscar, entre los recortes de experiencias vividas, aquellas que le ayuden a proyectarse y a proyectar la acción futura.

### 3.1.6 El tiempo social dialógico

El tiempo de la dirección también cuenta con una dimensión social; una parte esencial si se asume la escuela como un espacio de vida en el que la pieza de funcionamiento y sostén es la palabra que circula a través de los lazos dialógicos que se establecen entre los miembros del colectivo. El uso de la palabra encierra enigmas que nunca llegan a descifrarse porque no existen ni el deseo ni la intención de que eso ocurra. Pero aun así, pese a esas dificultades, la comunicación fluye continuamente en el espacio social de la escuela. El tiempo social dialógico es un tiempo que se orienta hacia las personas, hacia las relaciones y hacia la propia organización institucional; es ese tiempo que se asoma en los claustros, en los consejos escolares pero también en los espacios de encuentros informales –pasillos, sala del profesorado, patios, dirección–; un tiempo próximo a las personas y sus relaciones que también se caracteriza por mostrar sensibilidad hacia el contexto donde se crean y se desarrollan las múltiples transacciones humanas, almadraque para el despliegue de las acciones educativas en la escuela. La palabra como elemento definidor de este tiempo social dialógico lo dota de una semántica particular que logra romper la cuadrícula temporal racionalizada del tiempo escolar institucionalizado. De este modo, la palabra busca espacios y huecos por donde emerger y así construir puentes sociales de conocimiento y de relaciones.

Si el deseo de la dirección es que el colectivo participe activamente en la toma de decisiones, el tiempo se convierte en un factor fundamental. La marcha acelerada de las tareas hace que el tiempo para el diálogo y el intercambio se conforme, en ocasiones, con los huecos que van dejando los tiempos burocrático y tecnológico. Pese a todo, la

dirección busca, de un modo u otro, el espacio para hablar, para intercambiar opiniones y para posibilitar la expresión de las diversas voces de la escuela.

#### 4. LOS RASGOS QUE DEFINEN EL TIEMPO DE LA DIRECCIÓN

El tiempo de la dirección podría quedar definido a partir de estas tres expresiones: «el tiempo no dura nada», «el tiempo no existe» y «se pierde la noción del tiempo». Dichas expresiones nos ayudan a comprender, desde una conceptualización subjetiva, la temporalidad de la dirección escolar, que es la que en gran medida aporta las claves explicativas del mundo de la vida de la escuela. Partiendo de estos referentes el tiempo de la dirección, tiempo multidimensional, se caracteriza por ser:

- Un tiempo que carece de un comienzo y un fin.
- Un tiempo que se adueña de los espacios para desplegarse sobre ellos, perdiendo el director, como sujeto de la acción, su capacidad para controlarlo.
- Un tiempo-acción que va construyéndose a medida que el sujeto va realizando su actuación, no antes de esta (el tiempo de la dirección que existe previo la acción es el tiempo objetivado en el horario elaborado, donde se indican las horas destinadas a la dirección, que no es el tiempo real).
- Un tiempo pretérito imperfecto que vive en el instante de la sucesión de la acción que le da existencia en el espacio de su ejecución, nutriéndose de parte del pasado y, en ocasiones, proyectándose hacia el futuro inmediato.
- Un tiempo irrecuperable e irreversible, en la medida que una vez que ha ocupado su espacio presente en la acción pasa a ser un tiempo transcurrido o pasado que no puede retroceder al punto de inicio, no puede ser nuevamente usado para la acción presente que emprende el director en otro momento temporal diferente; lo que utilizará en el presente, en el «ahora», será el recuerdo del contenido del tiempo pasado que fue «antes» presente.

- Un tiempo dinámico, emergente y no programado en el presente para pasar a ser un tiempo inerte en el pasado y un tiempo incierto para el futuro.
- Un tiempo marcado por la celeridad de los acontecimientos, de las situaciones y de las tareas que confluyen en el mismo espacio temporal.
- Un tiempo definido por la simultaneidad de tiempos que se cruzan, se mezclan y se distancian en la acción (tiempo reflexivo, tiempo micropolítico, tiempo burocrático, tiempo técnico-instrumental, tiempo comunicativo-dialógico, tiempo personal).

Además de estas características, cabe añadir que el tiempo multidimensional de la dirección forma parte de la historia institucional del centro en la medida que las actuaciones en el presente, en el ahora, marchan sobre los rodamientos que, año tras año, han sido construidos y reconstruidos por el colectivo del centro. Existe una historicidad temporal, institucional, vivencial y emocional vinculante para las personas de la escuela, aunque continuamente penetren o entren en escena nuevas situaciones, nuevos componentes, nuevos conflictos, nuevos intereses, nuevas relaciones profesionales y personales. Las enseñanzas del tiempo pasado (su contenido) tienen valor porque ofrecen huellas que, como pistas, orientan el camino en el presente, lanzándolo, en la medida de lo posible, hacia el futuro.

196

## 5. A MODO DE CONCLUSIÓN: EL TIEMPO DE LA DIRECCIÓN Y SU PROBLEMÁTICA

La dirección no solo cuenta con un tiempo limitado, sino que este también limita el trabajo directivo. Sin embargo, esta particularidad limitativa del tiempo debe ser planteada nuevamente bajo otros supuestos que escapan de la objetivización temporal de la realidad de la escuela. Se ha estado hablando del tiempo de trabajo definido como objetivo a partir de la regla de temporalidad del horario escolar, que es un intervalo objetivo. Puede decirse que el tiempo de trabajo en la escuela es el tiempo de la dirección. Pero cabe preguntarse, ¿realmente el tiempo de la dirección se agota en el tiempo de trabajo en la escuela?, ¿se ajusta al horario escolar? Atendiendo a la realidad, puede darse un no por respuesta: el tiempo de la dirección incumple todas las reglas temporales

establecidas. La dirección continúa fuera de la escuela y consume el tiempo personal y familiar de la persona que está en el cargo. La continuidad del tiempo de la dirección en el espacio privado provoca, en algunos momentos, el olvido de que existe un horario establecido. No hay horario para la dirección del centro (Vázquez Recio, 2003).

Por otra parte, la problemática de los límites del tiempo de la dirección tiene difícil solución mientras que los tiempos burocrático y técnico-instrumental no se vean modificados. Ambos son los que provocan, en gran medida, las continuas actuaciones a contracorriente, a pasos apresurados que han de seguir los ritmos y los patrones externamente establecidos y regulados. Siendo aquellos los tiempos que definen y acaparan el trabajo, el funcionamiento y la organización de la escuela, las posibilidades de ganar tiempo para el diálogo, la comunicación, la reflexión individual y colectiva, la deliberación y la toma de decisiones compartidas serán factibles cuando el cliché administrativo cambie de modelo de dirección de centro, fundamentado en la gestión del tiempo y en la racionalización técnica de las tareas, y adquiera cierta cotas de sensibilidad temporal.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANTÚNEZ MARCOS, Serafín (1993): «La “dirección de sí mismo” en el uso racional del tiempo personal. Desarrollo y práctica de un modelo metodológico para la formación permanente de directores y directoras escolares», en Joaquín GAIRÍN SALLÁN y Serafín ANTÚNEZ (coords.), *Organización escolar. Nuevas aportaciones*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias (PPU).
- (1995): «El uso del tiempo personal de los directivos escolares», en Joaquín GAIRÍN SALLÁN y Pere DARDER VIDAL (coords.), *Estrategias e instrumentos para la gestión educativa*. Barcelona: Praxis.
- (2000): *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Barcelona: Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) de la Universidad de Barcelona - Horsori.
- ARMAS CASTRO, Manuel (1997): «Dirección de centros en reforma. De la supervivencia a la excelencia», en revista *Organización y Gestión Educativa*, n.º 2.
- ARMENGOL ASPARÓ, Carmen y PÉREZ VIÑAS, Anna (1994): «Análisis de las funciones del equipo directivo de enseñanzas básicas», en Joaquín GAIRÍN SALLÁN y Pere DARDER VIDAL (coords.), *Organización y gestión de centros educativos*. Barcelona: Praxis.

- BRIGHOUSE, Tim y WOODS, David (2001): *Cómo mejorar los centros docentes*. Madrid: La Muralla.
- CORIAM, Benjamín (1993): *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo XXI.
- CORONEL LLAMAS, José Manuel (1998): «Gestionar no es liderar: reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus repercusiones en una gestión democrática de centros», en revista *Investigación en la Escuela*, n.º 34.
- DAVIS, Gary A. y THOMAS, Margaret A. (1992): *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.
- DRUCKER, Peter (2000): *El management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa.
- GAIRÍN SALLÁN, Joaquín (1995a): «La gestión de sí mismo», en Joaquín GAIRÍN SALLÁN y Pere DARDER VIDAL (coords.), *Estrategias e instrumentos para la gestión educativa*. Barcelona: Praxis.
- (dir.) (1995b): *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE). (Investigación, n.º 116). Disponible en: <<http://www.educacion.es/cide/espanol/publicaciones/colecciones/investigacion/col116/col116pc.pdf>>.
- GIMENO SACRISTÁN, José (coord.) (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE. (Investigación, n.º 111). Disponible en: <<http://www.educacion.es/cide/espanol/publicaciones/colecciones/investigacion/col111/col111pc.pdf>>.
- HARGREAVES, Andy (1992): «El tiempo y el espacio en el trabajo del profesor», en *Revista de Educación*, n.º 298.
- INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN Y CALIDAD DEL SISTEMA EDUCATIVO (INECSE) (2004): *Sistema estatal de indicadores de la educación. Informe 2004*. Dirección General de Evaluación y Ordenación del Sistema Educativo del Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. Disponible en: <<http://www.ince.mec.es/Indicadores%20Publicos/introduccion.html>>.
- LÓPEZ RUPÉREZ, Francisco (1994): *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla.
- MAÑÚ, José Manuel (1999): *Equipos directivos para centros educativos de calidad*. Madrid: Rialp.
- MURILLO TORRECILLA, Francisco Javier y BARRIO HERNÁNDEZ, Raquel (1999): «Análisis de la distribución del tiempo de los directivos de centros de enseñanza primaria», en *Revista de Educación*, n.º 319.
- y PÉREZ-ALBO, María José (1999): *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: CIDE. (Investigación, n.º 136). Disponible en: <<http://www.educacion.es/cide/espanol/publicaciones/colecciones/investigacion/col136/col136pc.pdf>>.
- PÉREZ-ALBO, María José y HERNÁNDEZ RINCÓN, María Lourdes (2000): «Una dirección para la mejora de la eficacia escolar», en Aurelio VILLA SÁNCHEZ (coord.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.



- ROTGER AMENGUAL, Bartolomé (1982): *Direcciones escolares. El director como técnico, como líder y como ejecutivo*. Madrid: Escuela Española.
- SCHÜTZ, Alfred (1962): *El problema de la realidad social*. Compilación a cargo de Maurice Natanson. Buenos Aires: Amorrortu.
- (1974): *Estudios sobre teoría social*. Compilación a cargo de Arvid Brodersen. Buenos Aires: Amorrortu.
- (2000): *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*. Barcelona: Paidós Básica.
- TAYLOR, Frederick Winslow (1984): *Management científico*. Buenos Aires: Hyspamérica.
- THODY, Angela (1991): «Strategic Planning and School Management», en *School Organization*, vol. 11, n.º 1.
- VAILL, Peter B. (1986): «The Purposing of High-performing Systems», en Thomas J. SERGIOVANNI y John E. CORBALLY (eds.), *Leadership and Organizational Culture. New Perspectives on Administrative Theory and Practice*. Urbana: University of Illinois Press.
- VÁZQUEZ RECIO, Rosa (2003): *La dirección de centros y sus metáforas: símbolo, acción y ética. Estudio de un caso*. Tesis doctoral. Universidad de Cádiz, Servicio de Publicaciones.
- VILLA SÁNCHEZ, Aurelio y GAIRÍN SALLÁN, Joaquín (1996): «Funcionamiento de los equipos directivos. Análisis y reflexión a partir de una investigación empírica», en A. VILLA SÁNCHEZ (coord.), *Dirección participativa y evaluación de centros. II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- VIÑAS CIRERA, Jesús (1994): «Organización de los recursos funcionales», en Joaquín GAIRÍN SALLÁN y Pere DARDER VIDAL (coords.), *Organización de centros educativos. Aspectos básicos*. Barcelona: Praxis.
- VILLA SÁNCHEZ, AURELIO y OTROS (1998): *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio. Estudio en las Comunidades autónomas de Andalucía, Cataluña y País Vasco*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- WEBER, Max (1964): *Economía y sociedad*, vol. I. México: Fondo de Cultura Económica.