LIDERAZGO ESCOLAR



GUÍA 7: GESTIONANDO EL TIEMPO EN LA ESCUELA





OBJETIVO

ANALIZAR NOCIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS SOBRE LA **GESTIÓN DEL TIEMPO DOCENTE EN LA ESCUELA**, COMO UNA PRÁCTICA ESTRATÉGICA CENTRAL EN LA INSTALACIÓN DE UN LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA.

MOTIVACIÓN

El liderazgo directivo adquiere una relevancia trascendental en los resultados de aprendizaje de las escuelas, debido principalmente a que ciertas prácticas de dirección escolar, tienen un impacto positivo en las condiciones de trabajo de los docentes (Weinstein et al, 2009), donde se reconoce que impacta aún más, en aquellas escuelas en contextos de altos desafíos (Bolivar, 2009). Es por esto, que el programa "Sumo Primero en Terreno" busca aportar con estrategias y herramientas claves, para fortalecer prácticas de liderazgo y gestión que impulsen procesos de mejoramiento

lo necesiten. Es así como en la línea de Liderazgo Escolar, gestionar el tiempo es reconocido como uno de los desafíos más grandes que presentan los directivos en las escuelas, por lo que se propone la estrategia "6 R para la Gestión Directiva", con la finalidad de comenzar a pensar un proceso de mejoramiento que apunte

hacia la efectividad escolar.

y cambio en aquellos ámbitos que más



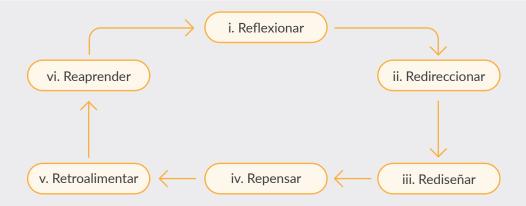


Figura 1. Estrategias para una adecuada gestión del tiempo en la escuela y el aula Fuente: Adaptado de Sumo Primero en Terreno, 2020

En la figura n°1 se visualizan las palabras que representan las "6 R", y a continuación veremos cómo aplicar esta estrategia en el ámbito de la gestión del tiempo escolar.

- Reflexionar sobre la gestión del uso del tiempo para el proceso de enseñanza y aprendizaje en la escuela. Conocer y analizar el uso del tiempo de los docentes, identificando las situaciones que interrumpen y distraen su trabajo.
- Redireccionar el enfoque respecto de los énfasis de las actividades que se realizan en la escuela, con el fin de generar menos tareas administrativas y más tareas de construcción pedagógica colaborativa. Los horarios docentes, sobrecargados, dejan poco tiempo para dar prioridad al aprendizaje del estudiante o al profesional.
- Rediseñar los horarios escolares para priorizar el aprendizaje de los estudiantes y profesores. Por ejemplo, dedicar los consejos de profesores para el aprendizaje profesional, y otorgar tiempo sistemático una vez a la semana para la reflexión docente y la planificación. Dar participación a los profesores en la toma de decisiones sobre la gestión del tiempo escolar en procesos como implementación del currículum, de acompañamiento docente y monitoreo de aprendizajes.
- Repensar las estructuras y necesidades del aula.
- Retroalimentar permanentemente, tanto los procesos como las acciones de los actores educativos en función de los cambios de gestión del tiempo escolar implementados.
- Reaprender para transformar el uso del tiempo en la escuela de forma distinta a la que durante años se ha realizado, lo que implica un esfuerzo personal y colectivo, mucho coraje y convicción sobre la importancia de trazar y conducir metas compartidas en la escuela con foco en el aprendizaje de los estudiantes.

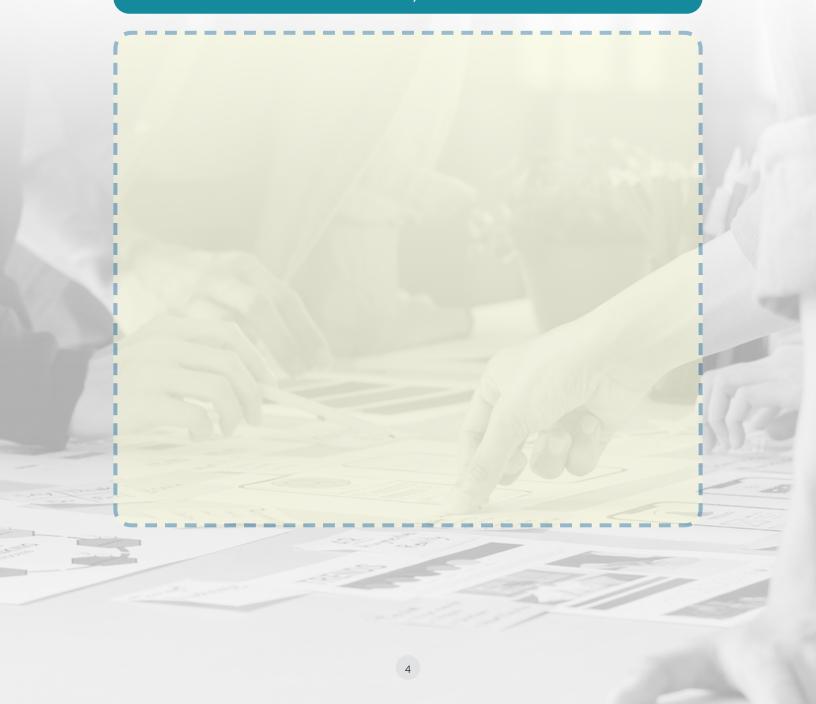




ACTIVIDAD 1

Luego de conocer el modelo de las "6R" aplicado a la gestión del tiempo en la escuela, reflexione de manera personal y/o en equipo respecto a la siguiente pregunta:

¿Están las condiciones en mi escuela para implementar un proceso de mejoramiento del uso del tiempo a través del modelo señalado? Mencione 3 obstaculizadores y 3 facilitadores.





CONCEPTUALIZACIÓN

El tiempo escolar generalmente es visto como la cantidad de horas que se está en la escuela (Puentes y Ramos, 2015). Sin embargo, es percibido de distintas formas por cada miembro de la comunidad educativa, por ejemplo, directivos lo consideran como un recurso escaso, docentes como una sobrecarga que agobia, estudiantes como una obligación impuesta y apoderados como algo fundamental (Rubio, Cuadra-Martínez, Oyanadel, Castroe y González, 2019). En este sentido, el tiempo escolar es un fenómeno complejo, que es necesario analizar y comprender, con la finalidad de pasar de "no nos alcanza el tiempo" a "no nos sobra nada de tiempo", lo cual se logra mediante una buena gestión.

Las y los directivos y su liderazgo, de acuerdo a diversos estudios, son uno de los aspectos que más impactan en la calidad y el mejoramiento de un centro educativo (Maureira, 2006, Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2014). Por consiguiente, en esta guía nos enfocaremos en el rol que tienen a la hora de gestionar los tiempos de la escuela, principalmente a nivel docente y de aula, ya que, como es sabido, son los factores intra-escuela que más impactan en el aprendizaje y trayectoria escolar (UNICEF-MINEDUC, 2004, Weinstein et al, 2009).

El tiempo escolar tienen un nivel macro, cultural, organizativo y también micro, de aula, de enseñanza (Sumo Primero en Terreno, 2020). Ambos tiempos tributan directamente en el aprendizaje de las y los estudiantes. Generalmente, ha sido tratado por la política pública en términos cuantitativos, agregando horas al Plan de estudios, desde la incorporación de la Jornada Escolar Completa (Puentes y Ramos, 2015). Sin embargo, hoy se analiza también en términos cualitativos, vale decir, calidad más que cantidad (Rubio et al, 2019), valorando la flexibilidad (Martinic, 2015) o incluso, la relevancia del tiempo libre dentro de la jornada de clases (Cabrera y Herrera, 2015).





En esta perspectiva, el tiempo es un recurso complejo que debe ser abordado de manera estratégica por parte de las y los directivos, ya que la literatura identifica claramente las "ventajas que tiene, para los centros educativos y los docentes, contar con una gestión apropiada del tiempo escolar, donde los directores tienen el rol central de mantenerlo y mejorarlo" (Moos, Krejsler y Kofod, 2008; Sanzo, Sherman y Clayton, 2011; Whiteley y Richard, 2012, en Galdames, 2018, p.2). Sin embargo, la investigación educativa da cuenta de cómo directivos ocupan mayormente su tiempo en tareas administrativas y burocráticas, que lo alejan de las consideradas relevantes para un liderazgo pedagógico, lo cual incide fuertemente en los aprendizajes de los alumnos (Murillo y Hernández-Castilla, 2015).

Es así como el Ministerio de Educación (MINEDUC) reconoce en sus documentos oficiales que las contingencias del día a día que hacen que muchas veces sea muy difícil cumplir con los objetivos del establecimiento, indicando que "durante el día, es necesario lidiar con múltiples actividades o tareas que pueden desviar el foco puesto en el aprendizaje de los estudiantes" (MINEDUC, 2016, p.7). No obstante, existen muchas actividades que realizamos y que son parte de no saber diferenciar lo "urgente de lo importante", o no saber delegar o simplemente decir "no" (Covey, 2005).



ACTIVIDAD 2

A continuación los invitamos a que primero de manera personal y luego en equipo, a que evalúen la gestión del tiempo en su escuela:

a. De acuerdo a sus horarios diarios/semanales y calendarios semestrales/anuales, escriban las 10 actividades que mayormente desarrollan, haciendo un ticket en aquellas que tienen un foco en lo pedagógico:

	Actividades	¿Foco pedagógico?
1		
2		
3		
4		
5		
6		1)27 o 1/2 = -
7		0011
8		
9		
10		



b. Clasifiquen las 10 actividades señaladas anteriormente, escribiendo su número en la cuadrícula que ustedes estiman que corresponden, de acuerdo a su urgencia e importancia, en la "Matriz de Einsenhower"

	Urgente	No urgente
Importante	i.	ii.
No importante	iii.	iv.

Fuente: Adaptado de Covey, 2005

En esta matriz, se recomienda una acción para cada cuadrícula: en la "i" hacerlo de inmediato; "ii" planificarlo; "ii" delegarlo; "iv" eliminarlo. Considerando esto:

c. ¿Están de acuerdo con las acciones recomendadas para sus actividades? ¿en qué cuadrícula están la mayoría que tienen "foco en lo pedagógico"? Reflexionen al respecto.



En la línea de la actividad anterior, la política pública ha intentado abordar la situación, surgiendo, por ejemplo, el plan "Todos al Aula" (Mineduc, 2018), en que se pretende aligerar la carga administrativa de directivos en las escuelas, para que puedan focalizar las prioridades educativas (Galdames, 2018). Por esto, se considera que los equipos directivos deben contar con fuertes competencias de gestión efectiva del tiempo escolar, ya que si bien, la investigación sobre la gestión del tiempo directivo es muy escasa a nivel nacional (Murillo, 2012; CEDLE, 2014, 2017, en CEDLE, 2018), se reconocen las ventajas que presenta hacerse cargo del tiempo como un elemento central, sobre todo para los docentes.



GESTIONANDO EL TIEMPO DOCENTE

El liderazgo de directivos en relación a la gestión del tiempo docente, tiene relación con generar las motivaciones, capacidades y condiciones para que docentes puedan desarrollarse de manera personal y profesional en la escuela (Herrán, 2008), con la finalidad de que puedan desplegar las mejores estrategias de enseñanza, innovación y didáctica producto del trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje, observación entre pares y retroalimentación, etc. (Bellei et al. 2014). En este sentido, una preocupación directiva por una buena gestión del tiempo docente en términos de horarios lectivos y no lectivos, espacios para reuniones, reflexión, etc. son determinantes en el bienestar docente, lo que propenderá a la obtención de mejores resultados. En este sentido, "cuando el tiempo es bien gestionado por los equipos directivos, los docentes son más comprometidos, ya que se sienten valorados y considerados" (Sumo Primero en Terreno, 2020, p.).

Bienestar y salud:

Cuando el tiempo es bien gestionado, usualmente, los docentes se sienten más reconocidos, valorados y felices. Como consecuencia de esto, tienden a enfermarse menos y por lo mismo a pedir menos licencias médicas, lo que impacta en su asistencia y en el aprendizaje de los estudiantes.

Retención y atracción:

Cuando buenos profesores reconocen que la escuela prioriza los temas pedagógicos y observan un balance adecuado en sus responsabilidades, suelen mantenerse por años en el mismo establecimiento, lo que se ha asociado con un mejor desempeño. Además, la escuela se vuelve un imán para docentes de excelencia que están buscando un mejor lugar de trabajo.

Fortalecimiento de prácticas pedagógicas:

Cuando los directivos liberan a los profesores de la sobrecarga de responsabilidades administrativas, los docentes tienen mayores oportunidades de reflexionar sobre sus propias prácticas y fortalecer su enseñanza.

Innovación:

Disponer de mayor tiempo para centrarse en lo pedagógico, aumenta las posibilidades de creación de nuevas ideas y proyectos, tanto dentro como fuera del aula.

Figura 2. Ventajas de una buena gestión del tiempo docente Fuente: Adaptado de Galdames, 2018, p.2



De esta forma, el tiempo se debe reconocer como un recurso valioso y por lo tanto escaso, que se debe gestionar eficientemente. Para esto, la planificación y la calendarización se reconocen como una estrategia central, estableciendo una fuerte relación entre tiempo y actividad, con el fin de intencionar y facilitar las prácticas e interacciones entre los distintos actores de la comunidad escolar. El tiempo es, según Vásquez (2007, en Sumo Primero En Terreno, 2020, p.2) "objeto, recurso e instrumento que regula, ordena y estructura la realidad organizativa de la escuela". En este mismo sentido, calendarizar las actividades anticipadamente ayuda a implementarlas y ponerlas en práctica, o bien, que sirvan de referencia frente a contextos tan cambiantes como el de la realidad de nuestras escuelas. Así, "planear con propósito el uso del tiempo permite asegurar espacios para los ámbitos escolares relevantes." (MINEDUC, 2016, p.7).



ACTIVIDAD 3

Con la finalidad de ejercitar la implementación de un proceso de mejoramiento del uso del tiempo docente en la escuela, realice la siguiente actividad:

Reflexione y luego responda lo solicitado en la última columna:

Etapa	Orientación	Respuestas
Evaluar la situación actual	¿Qué interrumpe el trabajo de los docentes en la escuela? Mencione al menos 5.	
Reflexionar	¿Cuál o cuáles de ellas se podrían disminuir o abandonar? ¿De qué manera?	
Optimizar	De acuerdo al PEI ¿en qué nuevas prácticas docentes es necesario ocupar el nuevo tiempo disponible?	
Implementación y monitoreo	¿Cómo puedo monitorear la institucionalización de estas nuevas prácticas en los docentes, en el mediando y largo plazo?	



GESTIONANDO EL TIEMPO DE AULA

El otro ámbito que las y los directivos deben gestionar como líderes pedagógicos, tiene relación con el tiempo de aula. Este tiempo muchas veces solo es entendido como un buen uso de los tiempos de inicio y término de una clase, sin embargo, hoy se enfoca más bien en las interacciones de calidad entre docentes y estudiantes. En este sentido, la evidencia muestra una asociación positiva entre tiempo y logro académico, pero advierte que "la magnitud del efecto depende en gran medida del uso que se haga de ese tiempo y de la interacción que se establezca entre el/la profesor/a y el/la alumno/a" (Martinic, 2015, p.483)

El enfoque en la calidad del uso del tiempo de la clase debe estar en que se respete los ritmos y modos de aprendizaje. No obstante, el problema está en que el sistema educativo y la enseñanza tradicional tiende a homogeneizar la gestión del tiempo, "pasando por alto la idea de respetar los ritmos de las y los estudiantes" (Cabrera y Herrera, 2015, p.33). Por esto, se recomienda que las decisiones en relación a la cantidad y calidad del uso del tiempo en el aula, deben ser producto de un debate profundo que involucre a toda la comunidad educativa, en torno a una interpretación amplia del tema. Después de todo, cualquier cambio en los horarios afecta tanto a docentes, familias, en definitiva, a toda la comunidad (Martinic, 2015).

Actuación profesoras	Actuación alumnos				
Pregunta a los alumnos sobre contenidos (15%)	Responde preguntas sobre contenidos (34%)				
Solicita una tarea a los alumnos (13%)	Formula preguntas sobre contenidos (5%)				
Retoma (cita) a los alumnos (18%)	Retoma (cita) a la profesora (5%)				
Solicita evaluación de la ejecución (7%)	Evaluación del producto del compañero (14%)				
Indica un acierto de los alumnos a través de una palabra (5%)	Responde a una pregunta con un "si" o un "no" (7%)				
Solicita a un alumno que participe o le da la palabra a un alumno (6%)	Se ofrece a participar (9%)				
Explica, sugiere, comenta sobre organización de alumnos y/o reglas de participación (10%)	Comenta o sugiere organización de alumnos (6%)				

Tabla 1. Listado de actuaciones de profesoras y alumnos, a partir de la observación de interacciones en 4º grado de primaria, de una escuela pública de México.

(Solo se presentan actuaciones sobre 5%)
Fuente: Adaptado de Goldrine y Rojas (2007)



 a. ¿Cuáles son las interacciones más recurrentes que se desarrollan en las aulas de nuestra escuela? Explique 2 similitudes y 2 diferencias respecto a la información de la tabla.
1
·
b. ¿Cómo podemos mejorar la interacción pedagógica en nuestra escuela? Diseñe un plan creativo, divergente, con etapas y acciones innovadoras pero concretas.
1
·
RECOMENDACIONES:

Finalmente, recomendamos observar los siguientes videos de apoyo y motivación:

- Gestión del Tiempo Escolar: https://www.youtube.com/watch?v=usatzTjJiJM
- ii. Síntesis del contenido Gestión del Tiempo Escolar, del programa Sumo Primero en Terreno: https://www.youtube.com/watch?v=haHoaG_8Nzo
- iii. Charla TED de Gestión del Tiempo: https://www.youtube.com/watch?v=2z-1bLqSOT4
- iv. Uso de la matriz de Einsenhower: https://www.youtube.com/watch?v=Wq43WEgGIYE&t=185s



CONTEXTUALIZACIÓN

¿De qué manera abordamos situaciones complejas en que el tiempo no nos alcanza para desarrollar las actividades calendarizadas y/o planificadas?

CASO

A continuación se presenta un caso ficticio, pero basado en evidencias del trabajo de las casi 200 escuelas que participan en el programa Sumo Primero en Terreno. Analícelo y luego reflexione respondiendo las preguntas que se encuentran a continuación:

La Directora de la escuela "Presidentes de Chile" de la Región Metropolitana, llegó a comienzos del 2019 con la misión de mejorar los resultados de la escuela, que

Ilevan 3 años consecutivos a la baja, encontrándose en la categoría de "Insuficiente". Para esto, conformó un equipo con un Inspector General que se ocuparía de todo lo conductual, tanto de estudiantes pero también de docentes, ya que de acuerdo a su percepción, tenían una serie de conductas que había que erradicar, debido a que el antiguo Director era demasiado "blando" y tenían demasiada libertad. También incorporó una nueva Jefa de UTP, que se preocuparía exclusivamente de mejorar los resultados de aprendizaje. Esta organización, le daría más tiempo a la directora para revisar en profundidad todos los documentos legales y administrativos de la escuela, además de encargarse

de todo lo urgente que vaya suscitando en el día a día, ya que consideraba que su principal fortaleza es "solucionar problemas".

La jefa de UTP viene de una escuela con excelentes resultados, por lo que replicaría e implentaría todas las estrategias probadas que realizó en su anterior escuela. Por esto, supervisó a algunos docentes en clase con una pauta que lleva años utilizando, con lo que estableció que los docentes pierden demasiado tiempo normalizando a los estudiantes, por lo que delegó este problema para que lo solucionara el Inspector General. Al finalizar ese año (2019), la Jefa de UTP revisó con una matriz (también de su anterior escuela) los leccionarios de todas las asignaturas y niveles, encontrádose con la situación de que en la mayoría de los casos no se había logrado una adecuada cobertura del currículum. En consejo de profesores les expuso el panorama de la situación, donde se le



solicitó a los docentes que explicaran las causas de este problema. Ellos, declaran que las distintas actividades que se deben realizar emanadas desde el Servicio Local, además las constantes interrupciones por paros, pero sobre todo el abundante trabajo administrativo que se debe realizar, impidieron llevar a cabo la calendarización anual y las planificaciones de clases preparadas para el año.

Luego de esta reunión, la jefa ténica da cuenta a la directora, quien le pide que tome las medidas que considere necesarias. Por esto, prepara una nueva calendarización para el año 2020, en la que se disminuyen actividades institucionales, como las "semana de..." las artes, las ciencias y las humanidades, a solo celebraciones del "día de...", además del aniversario de la escuela, pasando de 3 días a solo 1. Para el caso de mejorar la eficiencia del tiempo de aula, el Inspector General gestiona la contratación de una ATE, que capacitaría a los docentes para mejorar el clima de aula, y que además facilitaría una plataforma con planificaciones para alivianar el agobio declarado por ellos.

Se presentan ambas innovaciones en el siguiente consejo de profesores, donde agradecen la consideración y se comprometen a aplicar a cabalidad lo dispuesto por la ATE y sus planificaciones.

Fuente: Elaboración propia



ACTIVIDAD 5

a. ¿Qué situaciones del caso ocurren o han ocurrido en su escuela?¿de qué manera ha(n) sido abordada(s)?



b. En relación a la gestión del tiempo ¿cómo es posible evitar o prevenir que se genere una situación como la que ocurrió en el caso?
1
1
c. ¿Qué recomendaciones realizaría al equipo directivo para gestionar de mejor forma el tiempo en la escuela?
1
1

ANÁLISIS

En el caso propuesto, ocurren una diversidad de situaciones que es posible reflexionar. Al respecto:

• Un sistema de monitoreo de la implementación del currículum durante el proceso de enseñanza, hubiese evitado que la Jefa de UTP encontrara a final de año con una situación donde poco se puede hacer. Para esto, un calendario que incluya momentos de evaluación del currículum, y reflexión respecto a la triangulación de sus niveles prescrito, enseñado y aprendido, generaría instancias de abordaje oportuno de situaciones como la descrita. ¿Qué opinan de los instrumentos de monitoreo del currículum y observación de clases que utilizó la Jefa de UTP?



- Se ve en el caso un equipo directivo vertical, donde solo generan instancias de participación consultivas y/o informativas. Liderazgos intermedios, como delegados de departamentos, de ciclo o nivel, por ejemplo, pueden facilitar el proceso de monitoreo de la implementación curricular. Para esto, es necesario contar con competencias de liderazgo distribuido, en que además de la confianza, deben generarse y protegerse los tiempos para la realización de este trabajo técnico tan fundamental. ¿Qué opinan de la estrategia de gestión del tiempo de la directora, en cuanto a los roles y funciones del "equipo directivo"?
- Los docentes de la escuela declaran que existen diversas situaciones que interrumpen las clases, frente a las que casi no existe poder de decisión o acción (actividades emandas desde niveles centrales, paros, o la actual pandemia, por ejemplo). El equipo directivo, al conocer esta realidad, que es característica de muchas escuelas con altos desafíos, al momento de calendarizar, si bien deben privilegiar las clases lo más posible, aunque sin dejar fuera todas las instancias de aprendizaje no tradicional, deben existir tiempos pensados para enfrentar estas eventuales pero reiteradas situaciones, con flexibilidad y cierta holgura para poder actuar ante lo emergente. ¿Qué relevancia le otorgan a actividades como la "semana de..." para el aprendizaje?
- En la misma línea de lo anterior, el ejercicio de priorización curricular, revisión de énfasis curriculares de acuerdo al PEI, elaboración de programas propios, entre otras, son acciones que siempre han existido, pero que pocas veces las escuelas se han atrevido a intentar. Un liderazgo pedagógico cuenta con herramientas de gestión curricular, en donde la gestión de tiempo protegido para la reflexión docente, favorecerá instancias de trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje, innovación pedagógica, etc. ¿Qué opinan de replicar

e implementar estrategias probadas en otros contextos y que han demostrado ser efectivas?

busca abordar la situación mediante la contratación de una ATE, lo cual también muchas veces vienen dadas por el nivel central (DEM, SLEP, Sostenedores). Si bien las ATE's pueden ser un apoyo importante, dentro de las mismas escuelas existen los profesionales y expertos que pueden colaborar con su conocimiento y expertiz, para anteponerse a situaciones complejas, o proponer sistemas de planificación



que reconozcan la propia realidad y contexto de su escuela, más que implementar planificaciones estandarizadas, que muchas veces se alejan de las necesidades y diversidad de tiempos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes. ¿Cómo equipo directivo genero, protego y fomento la instancias de reflexión y actuación de los docentes de nuestra escuela? ¿Confío en ellos?

EVIDENCIAS EN ESCUELAS PÚBLICAS CHILENAS

El Taller Sumo Primero en Terreno, en sus talleres de Liderazgo Directivo del año 2020, que se enfocaban en fortalecer competencias principalmente en lo pedagógico, tuvo como finalización del taller nº7 llamado "Gestionando el Tiempo Docente en la Escuela", una actividad de transferencia emanada desde el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2016) que consistía en que el equipo directivo pudiese reflexionar, a la luz del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), para planificar actividades para la escuela.

Dimensión MBDLE	Actividades específicas	Responsable	Grupo objetivo	Frecuencia	Mes a realizar
Construyendo e implementando una visión estratégica compartida					
Desarrollando las capacidades profesionales					
Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje					
Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad Escolar					

Tabla 1: Matriz vaciado de actividades Fuente: Sumo Primero en Terreno, 2020, adaptado de MINEDUC, 2016



La tabla nº 1 muestra la matriz que debió ser completada por las casi 200 escuelas de todo Chile, que participan en el programa Sumo Primero en Terreno. En su eje vertical, muestra cuatro de los cinco ámbitos del MBDLE, considerados los más específicos y de mayor injerencia por parte de los equipos directivos, y en el eje horizontal, las actividades planificadas junto a su responsable, grupo objetivo, frecuencia y mes a realizar. Se tomó una muestra de esta actividad de 55 escuelas de todo Chile y se analizó lo declarado en cada columna, buscando coincidencias, regularidades, frecuencias, etc. A continuación se presentan algunas reflexiones en torno a la evidencia:

i. Actividades específicas



- 1. Reunión (42)
- 2. Docentes (41)
- 3. Monitoreo (33)
- 4. Aula (31)
- 5. Reflexión (24)
- 6. Taller (21)
- 7. Pme (17)
- 8. Pei (14)
- 9. Pie (13)
- 10. Gestión (13)

ii. Responsable



- 1. Director (43)
- 2. Equipo (43)
- 3. Utp (40)
- 4. Jefe (32)
- 5. Pie (30)
- 6. Escolar (30)
- 7. Estudiantes (23)
- 8. Docente (20)
- 9. Unidad (20)
- 10. Padres (15)



iii. Frecuencia



- 1. Año (42)
- 2. Vez (42)
- 3. Semanal (39)
- 4. Anual (37)
- 5. Veces (34)
- 6. Mes (32)
- 7. Días (30)
- 8. Monitoreo (24)
- 9. Seguimiento (20)
- 10. Quincenales (13)

iv. Mes a realizar



- 1. Marzo (40)
- 2. Junio (40)
- 3. Agosto (33)
- 4. Mes (28)
- 5. Meses (28)
- 6. Mayo (26)
- 7. Mensual (24)
- 8. Año (20)
- 9. Presenciales (16)
- 10. Anual (14)

Figura 2. "Nubes de palabras" y las 10 palabras que más se repiten, elaboradas a partir de evidencias del trabajo de 55 escuelas participantes en Programa Sumo Primero en Terreno Fuente: Elaboración propia a partir de evidencias de escuelas



Para fines de esta guía, nos centraremos en las respuestas de cuatro columnas de la matriz:

- i Actividades específicas: al analizar las evidencias de esta columna, con la finalidad de ver cómo se despliegan prácticas de liderazgo pedagógico, vemos en la nube de la primera cuadrícula que las palabras más repetidas (lo que se ve en el tamaño de la palabra en la primera columna y el número que acompaña la palabra en la segunda columna) son reunión, docentes, monitoreo, aula, entre otras. Es bueno ver que están las palabras currículum, evaluación y monitoreo en tamaño mediano, pero lo que más llama la atención, es que la palabra más grande es "reunión". Revisando las evidencias más en detalle, se ve que en la mayoría de las actividades planificadas por los directivos, tienen relación con llevar a cabo reuniones en que se revisan, socializan o entrega información de documentos (PEI, PME, Reglamentos, etc.). ¿Es posible, por ejemplo, construir e implementar una visión estratégica compartida solo a través de reuniones informativas?¿Cuál o cuáles de nuestras actividades específicas debemos mejorar o cambiar?
- ii) Responsable: en este caso, donde la finalidad es verificar prácticas de liderazgo distribuido, vemos en la nube de la segunda cuadrícula que las palabras más repetidas son director y equipo en primera instancia, luego jefe utp, pie, escolar, estudiantes, padres, entre otros. Es muy bueno ver que la palabra "equipo" al parecer tiene el mismo tamaño que la palabra "director", lo que muestra un gran avance en el funcionamiento de las escuelas, respecto a décadas pasadas, en donde solo el director era guien ejecutaba todas las acciones. No obstante, llama la atención ver en pequeño las palabras psicólogo, psicopedagogo, trabajador social, orientador, profesores, etc. y ver las palabras "encargado" y "escolar" pero no "convivencia". En la revisión con más detalle, se ve que el área psicosocial se ve tan disminuida debido a que las actividades planificadas tienen poca relación con ámbitos de acción de éstos actores educativos. ¿Los equipos directivos fomentan y empoderan a otros actores escolares que tributan a la formación integral de los estudiantes o siguen centrados principalmente en lo académico?¿cuál o cuáles de nuestras prácticas debemos abandonar y cuáles incluir para tener un verdadero liderazgo distribuido en nuestra escuela?



- iii) Frecuencia: vemos en la tercera nube de palabras, la que está relacionada a frecuencia, que las palabras más repetidas son año, vez, anual, semanal y semestre, entre otras. Llama la atención que muchas actividades son planificadas para ser realizadas con una baja frecuencia, lo que al revisar más en detalle es confirmado. Por ejemplo, lo planteado respecto a la revisión de documentos como PEI, PME y reglamentos, es visto como un evento o suceso de una vez al año, más que como un proceso en constante revisión y reflexión. Si bien hay actividades con alta frecuencia como las referidas a la supervisión y monitoreo, pero más que de aprendizaje, se refiere a docentes, en cuanto al cumplimiento de labores administrativas (planificaciones, cobertura curricular, etc.) y de asistencia a reuniones (informativas o consultivas, talleres, etc.). ¿Qué tiempo y frecuencia le otorgan directivos a generar procesos de mejoramiento escolar real en docentes, como generar instancias de trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje, estudio de clases, etc.? ¿cuál o cuáles de nuestras prácticas debemos abandonar y cuáles incluir para implementar un correcto sistema de planificación y monitoreo en nuestra escuela?
- Mes a realizar: en esta última columna, la nube de palabras da cuenta de los meses que más se reiteran para realizar actividades son marzo y junio. Llama también la atención de que marzo es un mes complejo, en todo ámbito, y es elegido por los equipos directivos para comenzar procesos de mejoramiento y prácticas de liderazgo, donde muchas veces, todo lo urgente que ocurre este mes, no deja tiempo para enfocarse en lo importante. Otro mes que se reitera es junio, cercano a mitad de año y cierre semestral, donde se genera otro "respiro" lectivo y se aprovecha el tiempo para llevar adelante típicas actividades escolares, como capacitaciones. Sin embargo, para que esto no ocurra, una mejor distribución de horas lectivas y no lectivas, permitirían realizar instancias de desarrollo profesional durante todo el año, y no solo al comienzo, mitad y/o final. ¿Es posible cambiar la forma en que los equipos directivos gestionan el tiempo de las actividades planificadas para que ocurran efectivamente?¿cuál o cuáles de nuestras prácticas debemos abandonar y cuáles incluir para liderar correctamente la gestión del tiempo escolar?





REFLEXIONES FINALES

El tiempo es un elemento crucial en las escuelas, se debe liderar, planificar y gestionar apuntando a los aprendizajes, la efectividad y el bienestar de toda la comunidad. Diversas herramientas e instrumentos nos pueden ayudar para realizar este proceso, pero sin duda, otras personas nos pueden colaborar para acertar a las reales necesidades de flexibilidad, ritmos, plazos y tiempos para nuestra escuela. Por lo tanto, el liderazgo distribuido nos permitirá generar, organizar y proteger las instancias de reflexión y acción colegiada, mientras que, complementariamente, el liderazgo pedagógico nos enfocará hacia el curriculum y su aprendizaje.

A modo de síntesis y como ideas fuerza de la temática trabajada, se presenta el figura nº 3:

IDEAS FUERZA SOBRE CÓMO FAVORECER LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN LOS CENTROS ESCOLARES CON ALTOS DESAFÍOS

- Un sistema educativo, para ser de calidad, debe ser capaz de ofrecer reales y potenciales aprendizajes que resulten relevantes para los educandos y para las necesidades actuales y futuras de la sociedad en la que estos se desenvuelven.
- A la hora de hablar de calidad de aprendizajes, la organización del tiempo es fundamental.
- Cualquier innovación en los tiempos escolares debe ir acompañada de amplios procesos de renovación pedagógica.
- La calidad del tiempo escolar no es exclusivamente un problema de orden temporal, sino de mirada pedagógica, la que se podría tratar desde la flexibilidad del tiempo educacional.
- Sin duda, el tiempo escolar es una dimensión crucial en la vida de los centros escolares, esta no queda solo reducida a un horario, calendario o agenda, sino que recorre transversalmente el funcionamiento macro de las organizaciones educativas (Litichever et al., 2008; Lara, Acosta y Contreras., 2012).

Figura 3. Ideas Fuerza sobre cómo favorecer la gestión del tiempo en los centros escolares con altos desafíos Fuente: Adaptado de Sumo Primero en Terreno, 2020





ACTIVIDAD 6

Luego de haber leído, reflexionado y desarrollado esta guía de aprendizaje, a continuación lo invitamos a que primero de manera personal diseñe una Carta Gantt (presente en la siguiente página) con un proceso de mejoramiento de la gestión del tiempo escolar para el año 2021, a partir del modelo "6R para la gestión directiva" revisado al comienzo de esta guía, dando cuenta de acciones de liderazgo distribuido y pedagógico. Luego, comparen la actividad entre el equipo y reflexionen entre las principales diferencias y similitudes, para finalmente, elaborar un único documento que les sirva para ser implementado en la escuela. Vuelvan a reflexionar en torno a lo respondido en las distintas actividades realizadas a lo largo de la guía y sobre todo, generen un buen sistema de calendarización, planificación y monitoreo, para que no ocurra la situación planteada en el caso.



CARTA GANTT CON PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO 2021

6R	Actividad(es)	М	Α	М	J	J	Α	S	0	N	D
i. Reflexionar											
ii. Redireccionar											
iii. Rediseñar											
iv. Repensar											
v. Retroalimentar											
vi. Reaprender											



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ, M. (2003). El liderazgo de la Calidad Total (3a ed.) Barcelona, España: Praxis.
- BELLEI, C., VALENZUELA, J., VANNI, X., & CONTRERAS, D. (2014) Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? CIAE Universidad de Chile, LOM Ediciones, Santiago, Chile.
- BOLÍVAR, A. (2009). Una Dirección para el Aprendizaje. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7(1), pp. 1-4.
- CABRERA, V. y HERRERA, P. (2015). Una Escuela Con Nuevos Ritmos: Percepciones Sobre El Uso Del Tiempo Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Perspectiva Educacional. Formación de Profesores. Enero 2016, Vol. 55(1), Pp. 20-37
- CEDLE (2018) Prácticas Directivas y Gestión del Tiempo. Un análisis a Directoras y Jefas de UTP de tres escuelas municipales de educación básica de la Región Metropolitana. Seminario de investigación Centros de Liderazgo, Jefa de Proyecto: Javiera, Peña Investigador Principal: Matías Sembler, Investigadoras: Nuvia Rosas y Francisca Zamorano
- COVEY, S. (2005). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Paidos Ibérica
- HERRÁN, A. (2008). El Profesor que se Forma. Desarrollo personal y profesional del docente. En J.C. Sánchez Huete (Coord.), Compendio de Didáctica General. Madrid: CCS. (pp. 109-152).
- GALDAMES, S. (2018). Liderando y Gestionando el Tiempo Docente. Líderes Educativos. PUCV. Recuperado desde: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/12/PL4_S.G._LIDERANDO-YGESTIONANDO-ELTD_06- 12-18.pdf
- GOLDRINE, T. y ROJAS, S. (2007). Descripción de la práctica docente a través de la interactividad profesor-alumnos. Estudios Pedagógicos XXXIII, N° 2: 177-197, 2007. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v33n2/art10.pdf
- MARTINIC, S. (2015). El tiempo y el aprendizaje escolar la experiencia de la extensión de la jornada escolar en Chile. Revista Brasileira de Educação. V.20 n.61
- MAUREIRA, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar. Una Relación Fundamental. REICE.
 Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. Pp. 1-10. Madrid, España
- MINEDUC (2016). Organización del Tiempo del Equipo Directivo con Foco en el



- Mejoramiento Escolar. Dimensión: Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar
- MINEDUC (2018). Propuestas comisión todos al Aula. Recuperado desde: https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/propuestas-todos-al-aula.pdf
- MURILLO, J. y HERNÁNDEZ-CASTILLA, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? Relieve. ISSN: 1134-4032
- PUENTES, J. y RAMOS, J. (2015). Incidencia de la Jornada Escolar Completa en el rendimiento de la PSU: ¿inversión ineficiente? Universidad de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131282/
 Incidencia%20de% 20la%20Jornada%20Escolar%20Completa%20en%20el%20 rendimiento%2 0de%20la%20PSU%20%20%c2%bfinversi%c3%b3n%20ineficiente. pdf?se quence=1&isAllowed=y
- RUBIO, D. CUADRA-MARTÍNEZ, C. OYANADEL, P. CASTROE, I. GONZÁLEZ (2019). Tiempo Escolar. Una revisión teórica sobre estudios empíricos realizados en centros educativos latinoamericanos. Perfiles Educativos, vol. XLI, núm. 164
- SUMO PRIMERO EN TERRENO, (2020). Gestionando el tiempo docente en la escuela, guión Taller 7 Liderazgo Escolar
- UNICEF-MINEDUC (2004). "Escuelas efectivas en sectores de pobreza: ¿Quién dijo que no se puede?", Santiago. Consultado 11/12/2017, recuperado de: http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf)
- WEINSTEIN, J. MUÑOZ, G. GARAY, S. HORN, A. MARFÁN, J. URIBE, M. CONCHA, C. VOLANTE, P. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7 (3), pp 20-33

CEDLE 2014 Y 2017

LITICHEVER ET AL, 2008

LARA, COSTA Y CONTRERAS, 2012

MURILLO, 2012