



Gestionando el tiempo docente en la escuela

Guion Taller 7 Liderazgo Escolar



Dimensión estándares MINEDUC :	Gestión Pedagógica
Sub-dimensión estándar:	Gestión Curricular
Estándar 4.1:	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.
Objetivo del Taller:	Analizar aspectos teóricos y acciones prácticas para fortalecer la gestión del tiempo docente en la escuela y aula.

Desarrollo Conceptual

La evidencia que entregan las investigaciones dan cuenta de la mejora escolar que logran las escuelas y los profesores cuando gestionan adecuadamente el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, donde los equipos directivos tienen un rol clave para mantenerlo y mejorarlo (Moos, Krejsler and Kofod, 2008; Sanzo, Sherman and Clayton, 2011; Whiteley and Richard, 2012).

Las estructuras de tiempo escolar, la organización del horario y la distribución de las materias pueden aumentar o disminuir según definiciones de las políticas y de las instituciones; sin embargo, el tiempo efectivo expresado en términos de días y horas de clases realizadas varía mucho de acuerdo a las realidades sociales y a las situaciones particulares que viven los establecimientos y el profesor en la sala de clases. El ausentismo docente, la asistencia de los estudiantes y los conflictos sociales, entre otros, son factores que inciden en el tiempo instruccional efectivo en el establecimiento (Abadzi, 2007; Tenti, 2010).

Por lo anterior, los equipos directivos deben gestionar el tiempo como un recurso escaso. A través de la calendarización se establece una relación entre tiempo y actividad y, al mismo tiempo, se controlan y jerarquizan las prácticas e interacciones entre los distintos actores de la comunidad escolar. El tiempo es, desde esta perspectiva, objeto, recurso e instrumento que regula, ordena y estructura la realidad organizativa de la escuela (Vázquez, 2007).

Galdames (2017), señala algunas orientaciones para una mejor gestión del tiempo en la escuela, que requieren de consenso, compromiso, participación y colaboración de directivos y docentes, ya que es una tarea compleja, que necesariamente debe iniciarse con procesos reflexivos y autocríticos de mirar lo que se hace en la escuela. Las etapas que sugiere el autor para un mejor manejo del tiempo escolar son:

- a. **Diagnóstico:** Tiene como propósito establecer una Línea base de uso del tiempo en la escuela (a nivel macro y micro/organizacional y del aula). Esto implica realizar un recuento de actividades relevantes o más importantes para la institución y de aquellas que con mayor frecuencia interrumpen, distraen o desorientan el trabajo directivo y docente.
- b. **Reflexionar:** Luego de realizado diagnóstico que identificó actividades importantes y disruptivas para el trabajo directivo y docente, analizar qué actividades se desprenden de la planificación de gestión de acuerdo al PEI, PME y MBDLE. Priorizar las actividades más importantes y aprender a decir **NO** a lo menos importantes. Conversar con equipo directivo y profesores sobre el cambio de gestión del tiempo y las transformaciones organizacionales y culturales implicadas, para finalmente, analizar en conjunto (directivos y docentes) las Transformaciones organizacionales definiendo metas alcanzables.
- c. **Optimizar:** Focalizar los recursos hacia el fortalecimiento de la enseñanza y el aprendizaje. Reducir interrupciones, distracciones y la sobrecarga en la tarea pedagógica de los docentes. Establecer metas específicas que beneficien una mejor gestión del tiempo escolar con la comunidad escolar para llegar a acuerdos institucionales y también individuales sobre el potencial uso del tiempo en la escuela (Plan de objetivos con los docentes).

Bambrick-Santoyo (2012) plantea que toda actividad relevante para la escuela debe estar planificada y calendarizada de acuerdo con sus objetivos y metas estratégicas, esto permitirá realizar un seguimiento y monitoreo de estas.

- d. **Monitoreo:** Iniciar plan de optimización del tiempo con las nuevas acciones lenta y focalizadamente. El cambio no será fácil, pues implica hacer desconstrucciones organizacionales y culturales en los equipos directivos y docentes, por ello es fundamental antes de cada cambio conversar con cada docente, para luego hacer un seguimiento a las nuevas acciones, estando atento a posibles modificaciones y a los efectos en los docentes. La implementación de cambios y modificaciones deben ser informadas sistemáticamente a la comunidad educativa. Los docentes deben participar del mejoramiento de la gestión del tiempo y conocer que las acciones están funcionando.

Por otra parte, a nivel micro, en la sala de clases existen estructuras temporales que permanentemente son negociadas y redefinidas en el contexto de integración. Los tiempos de inicio, desarrollo y cierre, o los tiempos de enseñanza y regulativos son diferentes entre los profesores, asignaturas y nivel educativo, entre otros. Existen tiempos altamente institucionalizados y que son difíciles de cambiar, y otros más flexibles o resignificados en la contingencia de la interacción pedagógica en el aula (Orlikowski y Yates, 2002; Araujo, 2008). La clase tiene distintos eventos de tiempos, unos más estructurados que otros, que actúan como "cronotopos" y marcan giros en el lenguaje, las prácticas y las relaciones de profesores y alumnos en la interacción de la sala de clases (Bloome et al., 2009).

Gran parte de la investigación sobre el tiempo y el aprendizaje se ha basado en el modelo de J.B. Carroll (1963). Este autor propone que el grado de aprendizaje de una tarea está en función de la relación existente entre la cantidad de tiempo que ocupa realmente el estudiante en ella, y el tiempo necesario para aprender. La condición de esta hipótesis es que debe existir una buena relación entre el tiempo disponible y el tiempo necesario para aprender, y que ello depende, por ejemplo, de la motivación de los estudiantes, del compromiso con la tarea y de la calidad de la enseñanza de los profesores, entre otros (Bloom, 1975; Berliner, 1985; Pereyra, 1994; Delhaxhe, 1997).

La importancia de este modelo es que centra la atención en los alumnos y sus aprendizajes. Para este enfoque, la modificación del calendario escolar o del número de horas de enseñanza son variables macro que no dependen de los profesores (Slavin, 1996; Redd et al., 2012). La calidad de la enseñanza y el tiempo comprometido por el estudiante, en cambio, es una variable controlada por el profesor y tiene una influencia directa en el rendimiento. Las evidencias sugieren que el tiempo y compromiso que tiene el estudiante con las tareas instructivas en la sala de clases es predictivo del rendimiento escolar que éste tendrá en la misma materia (Bloom, 1975; Delhaxhe, 1997; Wubbels y Brekelmans, 2005; Bellei, 2009).

Por tanto, podemos señalar que son distintos los factores que influyen en el uso y en la cantidad de tiempo necesario para el aprendizaje. Entre ellos, podemos mencionar la organización de la enseñanza en pequeñas unidades; la claridad de los objetivos; la implicación de los profesores; la calidad y complejidad de la retroalimentación (feedback) y el compromiso del estudiante con la tarea, entre otros (Delhaxhe, 1997, Levin, 1983).

Estrategias para una adecuada gestión del tiempo en la escuela y el aula:

a) El modelo de las seis "R" en la gestión Directiva:

- **Reflexionar** sobre la gestión del uso del tiempo para el proceso de enseñanza-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, 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.

b) La gestión del aula del docente

- **Establecer normas y procedimientos**, esto implica considerar las expectativas en torno al comportamiento, los inicios y términos de clases, transiciones entre una actividad y otra.
- **Establecer objetivos, metas y tiempos**. Se debe propiciar la gestión de las metas de aprendizaje, para ello es clave seleccionar cuáles son los objetivos y metas a corto, medio y largo plazo y establecer los caminos para alcanzarlos, considerando el tiempo para lograrlo. De esta forma se tendrá siempre claro lo que se pretende conseguir y, plantear las estrategias necesarias para llevarlo a cabo.
- **Decidir las metodologías y formas de trabajo**. La organización del tiempo en clase dependerá no solo de lo que se quiera lograr, sino también de la gestión pedagógica en el aula. Se debe tener siempre claro la metodología/didáctica para programar los tiempos en el aula y obtener el máximo logro de los aprendizajes.
- **Solucionar dudas y errores**. Considerar y propiciar espacios de tiempo para responderá dudas de los estudiantes, y corrijan conocimientos erróneos. Con ello se evitará que el problema se arrastre y e interfiera en los objetivos de las clases que vienen a continuación. Es recomendable motivar a otros estudiantes a dar las respuestas o aportar desde su experiencia, o instarlo investigar y buscar información.
- **Hacer partícipes a los alumnos de la organización de la clase**. La implicación de los estudiantes en el plan de clase es importante para que se desarrolle de forma más fluida y conforme a los objetivos. Informar de la planificación de la clase, señalar los tiempos de las actividades y tareas a desarrollar. De este modo se estará evidenciando las ventajas de una buena organización de los tiempos y los estudiantes ganarán en autonomía.
- **Dar flexibilidad**. El horario y la organización son una referencia importante para el profesor y es fundamental que existan, pero, pueden tener ciertas acomodaciones. Se debería redistribuir el tiempo de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en cierto momento, para atender a la diversidad del aula o dependiendo del contenido o tema que se está trabajando, cuando se detecta que es necesario.

Finalmente, podemos señalar que desde una perspectiva práctica, lo que se ha visto es que las instituciones y los agentes educativos generalmente no reconocen al tiempo escolar como un recurso educativo dinamizador y clave en la acción pedagógica, pues se focalizan en el empleo cuantitativo del tiempo y en menor medida consideran una perspectiva cualitativa, vale decir, de contar con el tiempo para aprender a vivir comprensivamente (Hargreaves et al., 2014; Lázaro Herrero, 2000; Margalef, 2001); por lo tanto, se tiende a ignorar las otras dimensiones de la temporalidad (Caride y Morán de Castro, 2005; Delgado, 2007).

Las Ideas fuerza sobre cómo favorecer la gestión del tiempo en los centros escolares con altos desafíos son:

- 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 & Contreras., 2012).

PRIMER MOMENTO: RETROALIMENTACIÓN

Tiempo	Tema	Actividad/Contenido
10 min	Exposición de actividad de Gestión Curricular.	Presentación, análisis y discusión de actividad Taller 6, Liderazgo Pedagógico para la Gestión Curricular. (La actividad debe ser subida en evidencias del Taller6).

SEGUNDO MOMENTO:

Tiempo	Tema	Actividad/Contenido
8 min	Preparación de un ambiente para el aprendizaje	<p style="text-align: center;"><i>Actividad de iniciación</i></p> <p>Objetivo de la sesión:</p> <p>Analizar aspectos teóricos y acciones prácticas para fortalecer la gestión del tiempo docente en la escuela y aula.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo gestionar el tiempo docente en la escuela? <p>Posibilitar la discusión en torno al tiempo docente en la escuela y en el aula.</p> <p>Abordar la siguiente situación y preguntas para iniciar el trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leer texto: “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 & Contreras., 2012).</i>

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo gestionan el tiempo escolar en la escuela a nivel macro y micro? ✓ ¿A qué actividades dan prioridad en su escuela? ¿Por qué? ¿Cómo? <p>Retroalimentar las respuestas que van dando los integrantes del equipo directivo.</p>
25 min	Transferencia de contenidos en torno a la "Gestión del tiempo Escolar"	<p>Observar Video, se separan por 4 minutos. El Tiempo en la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> • https://www.youtube.com/watch?v=v6REk412fIU <p>Discutir en relación a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo urgente y lo importante en mi escuela? • ¿En qué y cuánto tiempo utilizamos en actividades poco relevantes, no coherentes con nuestro proyecto educativo institucional? <p>Generar la discusión y respuestas de todos los participantes, retroalimentar.</p> <p>Desarrollo de los conceptos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo escolar. • Orientaciones para gestionar el tiempo en la escuela: Realizar Diagnostico, Optimizar, Reflexión y Monitoreo. • Gestión del tiempo docente en el aula. <p>Estos serán transferidos en términos conceptuales (PPT), con una aproximación práctica al ejercicio cotidiano de la escuela.</p> <p>¿Cómo se trabaja y comprende el tiempo escolar en la escuela?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El tiempo como factor clave para la mejora escolar.</i> • <i>El tiempo es un tema sensible en la escuela que implica una adecuada gestión de parte de los equipos directivos, ya que considera para su mejora transformaciones a nivel organizacional, pero también a nivel cultural, que es lo más difícil.</i> • <i>Cuando el tiempo es bien gestionado por los equipos directivos, los docentes son más comprometidos, ya que se sienten valorados y considerados.</i> • <i>La gestión del currículum y del tiempo en la escuela necesita de ciertas condiciones como priorización de lo importante por sobre lo urgente, el ejercicio de un liderazgo distribuido, delegar a los equipos y cuerpo de profesores tareas y acciones. En este proceso es clave la confianza relacional que se promueva al interior de toda la comunidad escolar. Además, la participación activa a nivel resolutivo y propositivo de equipos directivos y profesores en la toma de decisiones curriculares y pedagógicas. Finalmente, la instalación de un trabajo colaborativo, los equipos directivos deben sacar provecho de la capacidad y experiencia de los docentes, para diseñar y conducir el aprendizaje profesional.</i>

		Una vez presentados estos constructos, se producirá una reflexión conjunta y bajada práctica de los pasos para gestionar el tiempo en la escuela.
25 min	Orientaciones para la gestión del tiempo escolar en la escuela.	<p>Aproximación práctica al ejercicio cotidiano del tiempo en la escuela.</p> <p>Actividad: Los equipos directivos aplicarán cada una de las etapas de orientaciones del tiempo escolar en la escuela (Galdames, 2018) a partir de las actividades que se realizan en la escuela y la priorización de ellas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico: ¿Qué proyectos, iniciativas y/o prácticas interrumpen el trabajo pedagógico de los docentes? ¿Cuánto tiempo utilizamos en actividades poco relevantes/coherentes con nuestro proyecto educativo? 2. Reflexión: ¿Qué proyectos, iniciativas y/o prácticas debemos disminuir o abandonar como escuela? ¿Cuáles son los problemas y oportunidades que podríamos anticipar luego de su modificación? 3. Optimización: ¿Cómo te afectará en lo personal y profesional contar con más tiempo? ¿Qué harás si la escuela te entrega más tiempo para fortalecer tu enseñanza? ¿Qué metas te propones alcanzar con el uso de más tiempo? 4. Monitoreo: ¿Cuál es la mejor forma de comunicar estos cambios a la comunidad educativa, para garantizar la institucionalización de ellos? ¿Cómo organizo al equipo directivo y profesores para mantener y monitorear que estos cambios se mantengan?
10	Tiempo docente en el aula	<p>Los equipos directivos responden sobre ¿Cuál es el diagnóstico que tienen del uso del tiempo docente en el aula en su escuela?</p> <p>Se analizan en conjunto las orientaciones de tiempo docente en el aula:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer Normas y Procedimientos • Establecer objetivos, metas y tiempos • Decidir la metodología y formas de trabajo • Solucionar dudas y errores • Hacer partícipes a los estudiantes en la organización de la clase • Dar flexibilidad
10 min	Evaluación de salida	<p>Ticket de salida en torno a las preguntas guías:</p> <p>¿Con qué me quedo de la sesión? ¿Qué me gustaría profundizar como líder educativo? ¿Cuál temática vista hoy me gustaría profundizar?</p>
2 min.	Actividad de Transferencia Aplicación para la próxima sesión	<p>Los equipos directivos aplicarán los 4 primeros puntos de la Matriz de actividades para la gestión del tiempo en la escuela (Mineduc, 2016).</p> <p>La matriz se puede ir adaptando a las necesidades del establecimiento.</p>

TALLER 7: GESTIONANDO EL TIEMPO DOCENTE EN LA ESCUELA				
MATRIZ ACTIVIDAD DE TRANSFERENCIA TALLER 7				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	GRUPO OBJETIVO	FRECUENCIA	MES A REALIZAR
1. Construyendo e implementando una visión compartida en la escuela.				
2. Desarrollando capacidades profesionales				
3. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje				
4. Gestionando convivencia y participación en la comunidad escolar				