



Liderando y Gestionando el Tiempo Docente

Sergio Galdames

Estudiante de Doctorado en el Institute of Education - UCL

Liderando y Gestionando el Tiempo Docente

La instalación de los movimientos de rendición de cuentas en Chile y en la gran mayoría de los países occidentales, ha transformado el rol y las responsabilidades de las instituciones educativas durante las dos últimas décadas. En la llamada “*era de las agendas basadas en estándares*” (Cranston, 2013, p. 131), docentes y directivos han sido demandados a medir y demostrar sus logros educativos en base a modelos de calidad y mejoramiento. En ese contexto, la escuela ya no solo desarrolla los aprendizajes de los estudiantes, sino que, asume también otra serie de responsabilidades sociales, que aumentan el desgaste de sus profesionales (Mearns and Cain, 2003). A nivel mundial, se observa un lento pero activo reconocimiento de esta situación. Por ejemplo, Inglaterra gradualmente ha ido instalando reformas que, no solo agregan programas, sino que también los reducen (Foster, 2017).

En esta misma línea, la propuesta “*Todos al Aula*” (Mineduc, 2018), toma nota de esta problemática, diseñando un plan que, entre otras cosas, busca aligerar la carga administrativa y focalizar las prioridades educativas. Si bien, iniciativas como ésta dan esperanzas de mejoramiento a mediano plazo, hay una serie de acciones que pueden realizarse hoy a nivel intra-escuela, que podrían ayudar a mejorar el bienestar, las condiciones de trabajo y el uso del tiempo¹.

Es así como fortalecer las condiciones laborales de los docentes se vuelve una de las tareas clave para cualquier directivo. Con el fin de ayudarte en esta tarea, esta práctica de liderazgo revisa las **oportunidades** que entrega una gestión adecuada del tiempo y explora algunas **estrategias** para mejorarla.



¹ Para encontrar recomendaciones sobre cómo organizar el tiempo a nivel institucional sigue este link: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/soy-directora-muchas-cosas-por-hacer-poco-tiempo-como-me-organizo/>

Oportunidades

La evidencia identifica 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 and Kofod, 2008; Sanzo, Sherman and Clayton, 2011; Whiteley and Richard, 2012). Los beneficios son:



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.

Orientaciones para fortalecer el tiempo Docente en la escuela

Organizar el tiempo en la escuela puede ser un gran desafío, debido a la complejidad de la organización escolar. A continuación, exploraremos algunas acciones que puedes emplear para fortalecer la gestión del tiempo docente en tu establecimiento.

I. Evaluar la situación actual

Como en todo proceso de gestión, es fundamental que establezcas una línea base que permita conocer y analizar el uso del tiempo de tus docentes. Una buena manera de comenzar, es identificando las iniciativas que con mayor intensidad interrumpen y desorientan su trabajo.

Preguntas orientadoras

¿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?

¿Con quiénes?

Dependiendo de las características de tu colegio, es recomendable comenzar desde dentro hacia afuera, es decir, inicialmente con el equipo directivo y luego ampliar la discusión al cuerpo docente

¿Cómo?

Realiza una lluvia de ideas y toma nota

Analiza las ideas expuestas

II. Reflexionar

Una vez establecida la línea base que te permita identificar a los *enemigos del tiempo* en la escuela y en particular en la vida laboral de tus profesores, es importante, antes de implementar las transformaciones, preparar el cambio. Si bien liderar el tiempo requerirá transformaciones organizacionales, también necesitará transformaciones culturales. Aprender a priorizar acciones y también a decir que no a otras, serán estrategias que tomarán tiempo en instalarse. Recomendamos que antes de iniciar cualquier cambio en específico, converses con cada profesor, buscando clarificar el sentido de esta estrategia y estableciendo metas alcanzables para la utilización de estos recursos en su enseñanza.

Preguntas orientadoras

¿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?

¿Con quiénes?

Con el equipo directivo

Con los docentes

¿Cómo?

Identifica prácticas para disminuir o abandonar

Prioriza las prácticas que aporten al aprendizaje de los estudiantes y a la concreción de tu PEI

Reflexiona sobre las oportunidades y los desafíos que presentan estas acciones

III. Optimizar

Reducir las interrupciones y la sobrecarga laboral es solo la mitad de la batalla. Es importante que focalices los recursos hacia el fortalecimiento de la enseñanza y el aprendizaje. Sin el establecimiento de metas y acciones específicas que se beneficien de una mejor gestión del tiempo escolar, se corre el riesgo de que las interrupciones regresen. Altamente vinculado con el paso anterior, es importante llegar a acuerdos institucionales y también individuales sobre el potencial uso del tiempo. El establecimiento de una relación donde ambas partes se benefician (*win-win*) con cada docente es fundamental para la sustentabilidad de los cambios en el mediano y largo plazo.

Preguntas orientadoras

- ¿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?

¿Con quiénes?

Con cada docente a nivel individual

¿Cómo?

En una reunión, entabla una conversación para proponer un plan para reducir o eliminar una práctica

Establezcan, en conjunto, cómo se utilizará ese tiempo liberado

IV. Implementación y Monitoreo

Una vez que hayas establecido acuerdos con los docentes y un plan de objetivos a lograr a nivel individual, es el momento de tomar decisiones e implementarlas. Si bien, no hay una sola forma de hacer esto, recomendamos comenzar lenta y focalizadamente. Puedes empezar con una iniciativa que haya sido identificada como problemática y/o innecesaria, y progresivamente eliminarla de la escuela. Aquí, no solo es necesario estar atento a la modificación, sino también a su efecto en los docentes. La implementación de estos cambios debe ser comunicada continuamente a la comunidad educativa, ya que los docentes deben saber que el mejoramiento de la gestión del tiempo está funcionando.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuál es la mejor forma de comunicar estos cambios a la comunidad educativa, para garantizar la institucionalización de ellos?
- ¿Cómo organizo al equipo directivo para mantener y monitorear que estos cambios se mantengan?

¿Con quiénes?

Con el equipo directivo

¿Cómo?

Comunica las decisiones y transformaciones organizacionales

Establezcan, en conjunto, sistemas de monitoreo para institucionalizar estos cambios

V. Proyección

La organización del tiempo también debe proyectarse hacia el trabajo con otras organizaciones. Para esto, establece una comunicación efectiva con ellas para redefinir las políticas de colaboración, comunica las prioridades de la escuela, disminuye las interrupciones y elimina los procesos innecesarios. La diversidad de estas organizaciones impide ser categórico sobre cómo abordar estas acciones, pero recuerda siempre que tu prioridad es la implementación del proyecto educativo para el aprendizaje de los estudiantes y no el establecimiento de redes de colaboración con organizaciones, menos aún, cuando buscan beneficiarse unidireccionalmente.

Preguntas orientadoras

¿Cuáles son las organizaciones externas que interactúan con la escuela?

¿Qué cambios debo tener en la forma en que la escuela se relaciona con estas organizaciones?

¿Con quiénes?

Con el equipo directivo

¿Cómo?

Identifica y prioriza las organizaciones externas con las que colaboras

Reflexiona y propone los cambios necesarios

Referencias

Cranston, N. (2013). School Leaders Leading: Professional Responsibility Not Accountability as the Key Focus, *Educational Management Administration and Leadership*, 41(2), pp. 129–142. doi: 10.1177/1741143212468348.

Foster, D. (2017). Teacher Recruitment and Retention in England: Briefing Paper, 7222(7222), p. 24.

Mearns, J. and Cain, J. E. (2003). Relationships between teachers' occupational stress and their burnout and distress: Roles of coping and negative mood regulation expectancies, *Anxiety, Stress and Coping*, 16(1), pp. 71–82. doi: 10.1080/1061580021000057040.

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>.

Moos, L., Krejsler, J. and Kofod, K. K. (2008). Successful principals: Telling or selling? On the importance of context for school leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), pp. 341–352. doi: 10.1080/13603120802183913.

Sanzo, K. L., Sherman, W. H. and Clayton, J. (2011). Leadership practices of successful middle school principals, *Journal of Educational Administration*, 49(1), pp. 31–45. doi: 10.1108/09578231111102045.

Whiteley, R. F. and Richard, G. (2012). Timetabling and extracurricular activities: A study of teachers' attitudes towards preparation time, *Management in Education*, 26(1), pp. 6–12. doi: 10.1177/0892020611426894.

LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl

 /LideresEdu/

 @lideres_edu

 lidereseducativos@pucv.cl