

# ORGANIZACIÓN del tiempo del EQUIPO DIRECTIVO CON FOCO en el MEJORAMIENTO ESCOLAR

## DIMENSIÓN: DESARROLLANDO Y GESTIONANDO EL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR

### NOTA

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

## INTRODUCCIÓN

Los establecimientos educativos se caracterizan por su complejidad y dinamismo. Las contingencias del día a día hacen que muchas veces sea muy difícil cumplir con los objetivos que el establecimiento se ha trazado para alcanzar la proyección estratégica y, finalmente, lograr el horizonte educativo. A raíz de lo anterior, Bambrick-Santoyo (2012) resalta que toda actividad que es relevante para la institución educativa debiese estar planificada y calendarizada de acuerdo con sus objetivos y metas estratégicas. Del mismo modo, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) destaca la importancia de estructurar la organización y de planificar sus procesos en función del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de las prioridades del mejoramiento de la institución. Esta idea está reflejada en la dimensión **Desarrollando y Gestionando el establecimiento escolar**, particularmente en la siguiente práctica:

**Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.**

Se presentan orientaciones y pautas que tienen los siguientes objetivos:

- Facilitar la organización del tiempo de los líderes con foco en el mejoramiento escolar.
- Planificar y organizar las distintas actividades del equipo directivo en forma anual, mensual y semanal.

La herramienta entrega una guía para organizar el tiempo, invitando primero a hacer un recuento de las actividades relevantes para la institución, para luego calendarizarlas y finalmente estructurar la agenda de los integrantes del equipo directivo.

Se pone al servicio de los establecimientos para que sea utilizada en caso de que consideren que su uso pueda aportar al logro de los objetivos de mejora de la escuela, definidos en su PEI y Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

## I. RECUENTO DE ACTIVIDADES

Una de las claves para organizar los tiempos del equipo directivo es detenerse a analizar cuáles son las actividades más relevantes que se desprenden de la planificación de la gestión, de acuerdo al PEI y a las dimensiones y prácticas del PME . También se pueden tomar en cuenta las dimensiones y prácticas del MBDLE.

Para ello se sugiere que el equipo directivo complete una **Matriz de vaciado de actividades** que se presenta a continuación. La matriz se puede ir adaptando a las necesidades del establecimiento y perfeccionando a lo largo del tiempo, permitiendo así que ninguna actividad relevante quede fuera del calendario.

La matriz se divide en las cinco dimensiones del MBDLE: 1) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida, 2) Desarrollando las capacidades profesionales, 3) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje, 4) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar y 5) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

Cada dimensión se completa con actividades, es decir, tareas o labores relacionadas con la dimensión correspondiente. A la actividad se le asocia un responsable, vale decir, un encargado de ejecutarla y un grupo objetivo o destinatario de la actividad. Además, debe ser considerada y anotada la frecuencia: número de veces que se ejecuta la actividad durante un cierto período (por ejemplo: anual, semestral, cada cuatro años) y el/los mes/es en que se llevará a efecto.

**NOTA: en el Anexo 1 se presenta un ejemplo de cómo se puede completar la Matriz de vaciado de actividades.**

## MATRIZ DE VACIADO DE ACTIVIDADES

NOTA: La versión intervenible de esta tabla la puede descargar en ANEXOS.

	ACTIVIDAD	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					
Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar					

## II. CALENDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Hacer una calendarización es vital para asegurar un espacio a cada una de las múltiples actividades, ordenar su realización y distribuir el trabajo. Por tanto, una vez que se han identificado las principales actividades, es necesario ingresarlas en un calendario anual o semestral. Es una sugerencia y en absoluto corresponde a una exigencia por parte del MINEDUC.

En este calendario deben estar muy claros los días escolares del año, a fin de no planificar actividades en días feriados. Para elaborarlo, se puede usar como base el Planificador Mensual de la "Agenda Directivo Escolar 2016-2017", entregada por el Mineduc, o cualquier calendario en blanco de los disponibles en Internet.

Para completar de manera eficiente su calendario, se sugieren las siguientes acciones:

1. Ingrese todas las actividades del calendario escolar entregado por el Mineduc, además de las actividades regionales, comunales y propias de su establecimiento. Esta información la puede encontrar en el sitio electrónico del Ministerio de Educación:

**<https://www.ayudamineduc.cl/Temas/Detalle/df64fb15-012d-e211-8986-00505694af53>**

2. Ingrese las actividades que ha identificado en la Matriz de vaciado de actividades, considerando la columna "Frecuencia". Se recomienda partir por aquellas que se llevan a cabo anualmente, luego las semestrales, las trimestrales, las mensuales y las semanales. Si bien esto parece bastante simple, el alto número de actividades puede hacer compleja su organización en un calendario.

Una estrategia que puede ayudar a hacer el calendario más amigable es definir un color para cada grupo objetivo, de manera que, al mirar el calendario, pueda tener claridad de cuándo se está recargando de actividades a algún equipo o miembro de la comunidad educativa.

3. Una vez que las actividades estén calendarizadas, se recomienda mirar cada semana y cada mes con foco en los propósitos contenidos en el PEI del establecimiento y las metas anuales del PME, con el fin de reflexionar respecto de si las actividades planificadas son coherentes y conducentes a esos propósitos y metas.

**NOTA: en el Anexo 2 se presenta un ejemplo de calendarización de actividades.**

### III. AGENDA SEMANAL DEL DIRECTOR/EQUIPO DIRECTIVO

Además de la calendarización general de las actividades, se recomienda que tanto el director como cada uno de los miembros del equipo directivo tengan una agenda personal en la que puedan ir registrando todas sus actividades de manera semanal.

Para elaborarla, se puede usar como base el Planificador Semanal de la “Agenda Directivo Escolar 2016-2017”, entregada por el Mineduc, o la siguiente matriz que se puede modificar para ajustarla a las necesidades del establecimiento.

#### Planilla para agenda del Director/ Equipo directivo

**NOTA: la versión intervenible de esta tabla la puede descargar en ANEXOS.**

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
<b>07:45</b>					
Módulo 1					
Módulo 2					
<b>Recreo</b>					
Módulo 3					
Módulo 4					
<b>Recreo</b>					
Módulo 5					
Módulo 6					
<b>Almuerzo</b>					
Módulo 7					
Módulo 8					
Módulo 9					
Módulo 10					

Durante el día, es necesario lidiar con múltiples actividades o tareas que pueden desviar el foco puesto en el aprendizaje de los estudiantes. Calendarizar las actividades anticipadamente ayuda a implementarlas y ponerlas en práctica. Así, planear con propósito el uso del tiempo permite asegurar espacios para los ámbitos escolares relevantes.

Adherirse al calendario puede ser, sin duda, el mayor desafío. Por esta razón, es clave que la calendarización de las actividades tenga un sentido vinculado al PEI y una clara relación con las metas del PME. Si dichas actividades no priorizan el desarrollo y aprendizaje integral de todos los estudiantes, es muy probable que las distracciones ganen.

También es vital planificar de manera realista para luego poder atenerse a la planificación. Para ello es necesario que todas las personas involucradas se acostumbren a comenzar y a terminar las reuniones en los plazos estipulados.

Un primer paso es establecer el porcentaje de tiempo semanal que el director/equipo directivo espera dedicar a las principales actividades o temas de liderazgo. Existen algunos de ellos que deben ser prioritarios en el tiempo semanal de un líder educativo:

- Tiempos relacionados con el desarrollo docente: observación de clases, retroalimentación, reuniones de reflexión pedagógica, etc.
- Tiempos para reuniones de gestión con los equipos: reuniones con el jefe técnico y equipo directivo, encargado de convivencia, etc.
- Tiempos para acciones o proyectos que haya desarrollado el establecimiento con miras al cumplimiento de las metas de su PME, considerando tiempo para trabajar en los proyectos a largo o mediano plazo, no solo en las actividades diarias.
- Tiempos para imprevistos: considerando el alto número de imprevistos que deben atender los directores/equipo directivo, es importante no llenar la agenda semanal de actividades. Pero tampoco se debe permitir que dichos eventos ocupen toda la jornada laboral, por lo que es necesario acotar de antemano estos espacios. Se recomienda dejar aproximadamente un 20 % del tiempo en blanco para estas eventualidades.

Una vez que se haya definido cuánto tiempo se quiere dedicar a cada tema, el director/equipo directivo puede empezar a organizar en su agenda las actividades, asegurando dedicarle los tiempos suficientes a cada tema, de acuerdo con su priorización.

Una vez terminada la agenda semanal, se recomienda mirar las actividades y asegurarse de que todo lo necesario se haya agendado.

**NOTA: en el Anexo 3 se presenta un ejemplo de cómo completar la planilla para agenda del director.**

## REFERENCIAS

Bambrick-Santoyo, P. (2012) Leverage Leadership: A Practical Guide to Build Exceptional Schools. San Francisco: Jossey-Bass



## ANEXO 1 EJEMPLO MATRIZ DE VACIADO DE ACTIVIDADES

Se presenta la matriz de vaciado de actividades con ejemplos de: actividad, responsable, grupo objetivo, frecuencia y mes a realizar por dimensión. Cada establecimiento educacional define cómo completar la tabla según sus objetivos institucionales. Cabe destacar que pueden insertar el número de filas que sea necesario, de acuerdo con la cantidad de actividades que quiera calendarizar el establecimiento.

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	GRUPO OBJETIVO	FRECUENCIA	MES A REALIZAR
<b>Construyendo e implementando una visión estratégica compartida</b>	Revisión PME	Director	Comunidad Escolar	Anual	Marzo
	Revisión PEI	Director	Comunidad Escolar	Cada 4 años	Marzo
	Celebración del aniversario del establecimiento	Encargado de extra programáticas	Comunidad escolar	Anual	Mayo
	Reuniones de monitoreo PME	Director	Equipo PME	Trimestral	Mayo - Agosto - Noviembre
	Reuniones con Jefe Técnico y Jefes de departamentos	Director Jefe Técnico	Jefes de departamentos	Quincenal	Todos
	Reuniones con equipo de formación	Orientador	Orientador Encargado de convivencia	Quincenal	Todos
	Reunión con sostenedor	Director	Sostenedor	Mensual	Todos
<b>Desarrollando las capacidades profesionales</b>	Identificación de capacidades y necesidades de desarrollo profesional	Director	Docentes, Asistentes de la educación y equipo directivo	Anual	
	Consejo de profesores (reflexión pedagógica y trabajo colaborativo)	Jefe Técnico	Profesores y equipo directivo	Semanal	
	Actividades específicas de Desarrollo profesional (enseñanza-aprendizaje)	Jefe Técnico	Profesores, Asistentes de la educación	Semestral	
	Actividades específicas de Desarrollo profesional (formación)	Orientador	Profesores jefes Profesores de asignatura Asistentes de la educación	Semestral	
	Evaluación de los espacios de desarrollo profesional	Jefe Técnico Orientador	Docentes, Asistentes de la educación y equipo directivo	Posterior a la capacitación	

Continúa en página siguiente ↘

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	GRUPO OBJETIVO	FRECUENCIA	MES A REALIZAR
<b>Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje</b>	Reunión de planificación de la enseñanza	Jefe Técnico Director	Profesores	Semestral	Marzo Julio
	Observaciones de aula y retroalimentación	Directivos	Profesores	Semanal	Todas
	Reunión equipo PIE	Encargado de Equipo PIE	Director, Equipo PIE, Directivos.	Quincenal	Todos
	Reunión UTP/ Jefes de departamento	Jefe Técnico	UTP, Jefes de departamento	Quincenal	Todos
	Traspasso de cursos	Jefe técnico	Profesores	Anual	Diciembre
	Seguimiento a la implementación integral del currículum	Jefe Técnico	Profesores	Semestral	Mayo Octubre
<b>Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad Escolar</b>	Reunión de apoderados/ familias	Orientador	Apoderados y familias	Trimestral	Marzo Julio Octubre
	Entrevistas apoderados/ familias	Equipo entrevista (Orientador, Psicólogo y Jefe de curso respectivo)	Apoderados y familias	Anual	Abril Mayo
	Consejo escolar	Director	Miembros consejo escolar	Mensual	Todos
	Reunión del equipo de convivencia	Encargado de convivencia	Equipo directivo y Encargado de convivencia	Quincenal	Todos
	Revisión del reglamento interno	Inspector General	Comunidad educativa	Anual	Junio Octubre
<b>Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar</b>	Reunión de equipo de gestión	Director	Equipo directivo	Semanal	Todos
	Consejos de notas	Director	Profesores	Semestral	Julio Diciembre
	Análisis de datos	Jefe Técnico	Consejo de profesores	Según necesidad	
	Reunión con Sostenedor (presupuesto, administración)	Director	Director Sostenedor	Bimensual	Acordar con Sostenedor
	Rendición de cuentas a toda la comunidad educativa	Director	Todos	Trimestral	Mayo Septiembre Diciembre
	Redes de mejoramiento educativo	Director	Director y Jefe Técnico	Mensual	Todos

## ANEXO 2 EJEMPLO CALENDARIO DE ACTIVIDADES MARZO, ABRIL Y MAYO PARA EL DIRECTOR

Cada establecimiento educacional define cómo completar el calendario según sus objetivos institucionales.

MARZO 2016 MES DEL RESPETO A LA DIVERSIDAD				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
29	1	2	3	4
<b>Reunión equipo de gestión</b> Inducción a nuevos profesores y asistentes de la educación	<b>Ingreso docentes</b> Capacitación de profesores	<b>Consejo de profesores: Temas administrativos y revisión de planificaciones</b>	<b>Inicio del año lectivo</b>	<b>Equipo PIE</b> Reunión con el Sostenedor
7	8	9	10	11
<b>Reunión equipo de gestión</b>	<b>Reunión de apoderados 1er ciclo</b> <b>Día de la mujer*</b>	<b>Consejo de profesores: Análisis de resultados del SIMCE</b> Reunión de apoderados 2º ciclo	<b>Consejo escolar</b> <b>Equipo PME</b>	Observación de aula y retroalimentación 4ºA
14	15	16	17	18
<b>Reunión equipo de gestión</b>	Observación de aula y retroalimentación 4ºB	<b>Consejo de profesores: Análisis de las pruebas de diagnóstico</b>	<b>Reunión UTP/Jefes de departamento</b> Observación de aula y retroalimentación 3ºA	<b>Equipo PIE</b>
21	22	23	24	25
<b>Reunión equipo de gestión</b>	Observación de aula y retroalimentación 1ºA	<b>Consejo de profesores: Formación y convivencia escolar</b>	<b>Cuenta pública</b>	Observación de aula y retroalimentación 3ºB
28	29	30	31	
<b>Reunión equipo de gestión</b>	Observación de aula y retroalimentación 2ºB	<b>Consejo de profesores: Reflexión pedagógica</b>	<b>Reunión UTP/Jefes de departamentos</b> Redes de mejoramiento educativo	

\* Efeméride que se incluirá en la planificación curricular. En forma complementaria y de carácter prioritario.

ABRIL 2016 MES DEL LIBRO, LA LECTURA Y CREACIÓN LITERARIA				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
				1
				Equipo PIE
4	5	6	7	8
Reunión equipo de gestión	Observación de aula y retroalimentación 2° A	Día mundial de la actividad física* Consejo de profesores: Temas administrativos	Observación de aula y retroalimentación 1° B Equipo PME	
11	12	13	14	15
Reunión equipo de gestión	Observación de aula y retroalimentación 5° A	Consejo de profesores: Reflexión pedagógica	Reunión UTP/Jefes de departamentos	Equipo PIE Observación de aula y retroalimentación 5° B
18	19	20	21	22
Reunión equipo de gestión	Observación de aula y retroalimentación 6° A	Consejo de profesores: Reflexión pedagógica		Día de la convivencia escolar
25	26	27	28	29
Reunión equipo de gestión	Observación de aula y retroalimentación 6° B	Consejo de profesores: Temas de convivencia escolar	Reunión UTP/Jefes de departamento Reunión comunal Redes de mejoramiento escolar	Equipo PIE Observación de aula y retroalimentación 1° A

MAYO 2016 MES DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
2	3	4	5	6
<b>Reunión equipo de gestión</b> <b>Conmemoración del día del trabajo*</b>	Observación de aula y retroalimentación 1° B	<b>Consejo de profesores:</b> Reflexión Pedagógica	<b>Equipo PME</b>	<b>Equipo PIE</b>
9	10	11	12	13
<b>Reunión equipo de gestión</b>	Observación de aula y retroalimentación 2° B	<b>Día del/la estudiante, por los derechos de los niños y jóvenes</b> Consejo de profesores. Tems generales	<b>Celebración aniversario establecimiento</b>	<b>Equipo PIE</b> Observación de aula y retroalimentación 2° A
16	17	18	19	20
<b>Reunión equipo de gestión</b>	Observación de aula y retroalimentación 3° A	<b>Consejo de profesores: Reflexión pedagógica</b> Observación de aula y retroalimentación 3° B	<b>Consejo escolar</b> <b>Reunión UTP/Jefes de departamentos</b>	Reunión de monitoreo PME <b>Celebración del día de las Glorias Navales*</b>
23	24	25	26	27
<b>Reunión equipo de gestión</b>	Observación de aula y retroalimentación 4° A	<b>Consejo de profesores: Tems administrativos</b>	Reunión comunal red directores	<b>Equipo PIE</b> Observación de aula y retroalimentación 4° B
30	31			
<b>Reunión equipo de gestión</b>	Observación de aula y retroalimentación 5° A			

## ANEXO 3 EJEMPLO PLANILLA PARA AGENDA DEL DIRECTOR/ EQUIPO DIRECTIVO

Cada establecimiento educacional define cómo completar el calendario según sus objetivos institucionales.

	LUNES 14.03	MARTES 15.03	MIÉRCOLES 16.03	JUEVES 17.03	VIERNES 18.03
<b>07:45</b>	Asamblea general	Bienvenida a estudiantes	Bienvenida a estudiantes	Bienvenida a estudiantes	Bienvenida a estudiantes
Módulo 1				Reunión Equipo PIE	Reunión con apoderado de Juan Jara (2°A)
Módulo 2		Reunión con Jefe de departamento de Matemática			
<b>Recreo</b>		Acompañar en el recreo		Acompañar en el recreo	
Módulo 3	Reunión equipo de gestión	Observación de aula 4° A	Reunión con encargados de Olimpiada de padres	Preparar PPT para reunión comunal Red de Directores	Reunión con encargado de convivencia
Módulo 4		Preparación retroalimentación 4° B			
<b>Recreo</b>					
Módulo 5	Reunión con encargado CRA	Preparación del Consejo de profesores con jefe técnico (análisis de pruebas de diagnóstico)	Retroalimentación 4°B	Observación de aula 3° A	
Módulo 6			Preparación retroalimentación 3° A	Retroalimentación 4°A	
<b>Almuerzo</b>					
Módulo 7	Preparación del Consejo escolar con encargado de convivencia	Atención de apoderados	Consejo de profesores: Análisis de las pruebas de diagnóstico	Reunión UTP/Jefes de departamento	Planificación de la semana
Módulo 8					
Módulo 9	Despedida de estudiantes		Despedida de estudiantes		
Módulo 10					