



MÓDULO 3

DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES PROFESIONALES

Programa de Apoyo Digital para Supervisores Técnicos
El nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

NOTA:

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el supervisor” 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.



MÓDULO 3

DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES PROFESIONALES

Una vez que hemos abordado la dimensión “Construyendo e implementando una visión estratégica compartida” desde el rol de la supervisión, nos encontramos con otra dimensión que tiene especial importancia en el trabajo diario con los equipos directivos, desde una de las líneas centrales del apoyo técnico pedagógico y que es el desarrollo de capacidades. En este módulo de aprendizaje, trabajaremos en torno a la dimensión **Desarrollando las capacidades profesionales**.

¿Qué aprenderá en este módulo?

En este módulo de aprendizaje, usted podrá conocer y poner en práctica diversos contenidos, metodologías y estrategias para contribuir al fortalecimiento del liderazgo directivo y la implementación de prácticas de la dimensión **Desarrollando las capacidades profesionales**, a través del trabajo en redes de mejoramiento escolar y, eventualmente, mediante la asesoría directa a establecimientos educacionales.

Al finalizar este módulo, usted como supervisor podrá:

- a) Comprender cómo, en su rol de supervisor, puede apoyar a los equipos directivos en el desarrollo de capacidades profesionales de sus equipos.
- b) Implementar diversas metodologías y estrategias para apoyar a los equipos directivos en el desarrollo de capacidades profesionales en sus establecimientos educacionales.

Temario

1. La dimensión “Desarrollando las capacidades profesionales” desde la supervisión técnica
2. Orientando el quehacer directivo para el desarrollo de las capacidades profesionales.

1. La dimensión “Desarrollando las capacidades profesionales” desde la supervisión técnica

La Reforma Educacional en marcha se funda en el convencimiento de que el “techo” de cualquier cambio educacional está en las capacidades del sistema¹. El apoyo técnico ministerial tiene aquí un rol protagónico ineludible: velar para que los establecimientos educacionales y sus sostenedores consoliden sus capacidades técnico pedagógicas y de gestión institucional, fortaleciendo su autonomía y la responsabilidad por la calidad de la educación, con el fin de lograr el aprendizaje de todas y todos los estudiantes². En este escenario, los directivos escolares tienen un rol protagónico en la movilización de las capacidades de su institución. Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento y sostenerlas en el tiempo.³ La dimensión del nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) que tiene que ver precisamente con esta temática es **Desarrollando las capacidades profesionales**.

Esta dimensión cobra especial relevancia para los equipos de supervisión que brindan apoyo a los establecimientos educacionales, en cuanto una de sus líneas centrales de trabajo es el desarrollo de capacidades para la mejora educativa, a través del trabajo en redes de mejoramiento escolar (RME) y de la asesoría directa.

El apoyo a los equipos directivos en esta dimensión se puede intencionar desde la difusión de las políticas educativas, pero, especialmente, desde una visión formativa. Recordemos que uno de los principales desafíos de la supervisión es el diseño de “enfoques, estrategias y acciones contextualizadas que aporten a la promoción de aprendizajes de calidad en los establecimientos a través del trabajo sistemático con directores y jefes técnicos”⁴, esto especialmente desde la modalidad de Redes de Mejoramiento Escolar.

La investigación reciente respecto del liderazgo escolar apoya la relevancia de esta dimensión y es clara en señalar que “los líderes efectivos” son aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes con un mismo repertorio de prácticas (Leithwood et al, 2007).⁵ Según Leithwood y Riehl (2005), una de las categorías de prácticas centrales para un liderazgo efectivo es la de “desarrollar personas”, que se define como un conjunto de prácticas que tienen como propósito “construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para conseguir las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las

¹ Ministerio de Educación (2016). Orientaciones para el apoyo técnico-pedagógico al sistema escolar. Documento de uso interno de la División de Educación General.

² Ibid

³ Ministerio de educación (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.

⁴ Op.cit

⁵ Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 3452. Recuperado el 30 de mayo de 2017 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>



disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas” (Leithwood y Riehl, 2005). Las prácticas que constituyen esta categoría son: atención y apoyo individual a los docentes, atención y apoyo intelectual, y modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)⁶.

El MBDLE contempla de forma explícita el desarrollo de personas como una dimensión de prácticas, alineado a la propuesta de los autores citados. Esta dimensión es **Desarrollando las capacidades profesionales**.

En relación a esta dimensión, los supervisores técnicos tendrán el desafío de concentrar sus esfuerzos en definir cuáles serán las mejores formas de apoyo para que los equipos directivos puedan contribuir a un desarrollo permanente de las capacidades de los docentes y los asistentes de la educación, manteniendo siempre la articulación entre la política educativa, las modalidades de apoyo y las necesidades de cada establecimiento escolar.

⁶ Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). A new agenda: Directions for research on educational leadership (pp. 22-47). New York, NY: Teachers College Press.

2. Orientando el quehacer directivo para contribuir al desarrollo de capacidades profesionales

La Reforma Educacional en marcha apunta a “generar las condiciones y capacidades para que las propias comunidades educativas lideren el cambio educacional que se requiere” (Mineduc, 2016)⁷, lo cual implica fortalecer el rol de los directivos, docentes y de las comunidades educativas. En este marco, “la supervisión técnica tiene como principal función apoyar el desarrollo de las capacidades de los líderes de los establecimientos para que promuevan el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos e institucionales” (Mineduc, 2016). De esta forma, se produce una alineación de propósitos tanto de la función de supervisión técnica ministerial como del MBDLE, donde el desarrollo de capacidades resulta clave en diversos actores del sistema.

En esta sección usted encontrará información respecto de cómo contribuir al desarrollo de capacidades en los establecimientos educacionales, a través de orientaciones a su quehacer. Además, tendrá a su disposición herramientas descargables para trabajar con los equipos directivos, que le permitirán aplicar metodologías y estrategias concretas tanto a nivel de asesoría directa como en el trabajo en las RME.

Para contextualizar estas recomendaciones y herramientas, recordemos las principales prácticas que componen la dimensión **Desarrollando las capacidades profesionales**, según indica el MBDLE (2015):

- Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección e inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.
- Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.
- Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.
- Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.
- Demuestran confianza en las capacidades de los equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.
- Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

⁷ Ministerio de Educación (2016). Orientaciones para el apoyo técnico-pedagógico al sistema escolar. Documento de uso interno de la División de Educación General.



Considerando las prácticas que componen esta dimensión, lo invitamos a revisar **algunas orientaciones e información relevante** que puede considerar en su labor como supervisor, al momento de apoyar a los equipos directivos a través del trabajo en las RME o, si corresponde, mediante la modalidad de asesoría directa.

Reconocer a los Establecimientos Educativos en su contexto, trayectoria y necesidades específicas. Este implica el respeto a la cultura y la dinámica de las escuelas. De esta manera el trabajo previo a la supervisión en terreno constituye un proceso de investigación para recabar información sobre cada una de las escuelas y liceos: de su contexto, de su entorno, de su historia, de los logros de aprendizaje, de las metodologías de enseñanza, del proyecto curricular y acerca de todos los miembros de la comunidad escolar. En el caso específico del desarrollo de capacidades, usted puede recoger información sobre la formación, experiencia, trayectoria laboral y profesional, y las necesidades de formación de los directivos y sus equipos para orientarlos respecto de sus proyecciones, metas y estrategias en relación a esta dimensión.

Sugiera a los equipos directivos que el trabajo en relación al desarrollo de capacidades de sus equipos de gestión, docentes y asistentes de la educación, esté incorporado como una **meta en sus planes de mejora**, a fin de dar más sistematicidad y formalidad a estos procesos, como parte del ciclo de mejoramiento.

Recuerde a los equipos directivos que cualquier decisión que se tome en relación a la formación continua de las personas que trabajan en la escuela, siempre debe ser tomada **sobre la base de un diagnóstico** que contemple diversos aspectos a nivel institucional, profesional y pedagógicos: temas de presupuesto, de tiempos disponibles, intereses personales y profesionales, desempeño y trayectoria profesional, necesidades de formación, intereses institucionales, resultados de aprendizaje y necesidades de los estudiantes, son –entre muchas otras- variables a considerar a la hora de tomar una decisión respecto del desarrollo profesional de nuestros equipos de trabajo.

Como supervisor, es importante que motive a los equipos directivos a instalar una **cultura de desarrollo profesional** que no solo reconozca las instancias formativas certificadas como una estrategia de desarrollo válida. Invítelos a reflexionar y valorar el apoyo técnico pedagógico que brinda la supervisión técnica ministerial como un importante espacio de crecimiento profesional, tanto en el trabajo con las RME como en asesoría directa.

Respecto del trabajo con las RME, es importante que el supervisor acompañe la labor de los directivos para la **creación de una cultura colaborativa y de trabajo en red** que potencie el desarrollo de capacidades profesionales. El trabajo colaborativo y en red propicia la construcción de una cultura de aprendizaje colaborativo y apoyo mutuo, donde ya no es posible trabajar de manera aislada. Por otra parte, diversos autores (Fullan, 2005; Togneri & Anderson, 2003) destacan la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se realice de manera contextualizada, inserto en el lugar donde trabajan, y alineado con las metas de mejoramiento y con la resolución de los problemas que impiden la mejora. Esta forma de perfeccionamiento lleva a un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas externos que no tienen una conexión estrecha con la visión de la escuela y el progreso necesario de realizar para su plan de mejoramiento. El rol del liderazgo directivo en cuanto al desarrollo de personas consiste más en prácticas que facilitan este tipo de formación continua y contextualizada, que en dar la formación.⁸ Es importante recordar que muchas veces **los elementos para el cambio están dentro del sistema y no fuera de éste.**

En asesoría directa, es relevante apoyar a los equipos directivos en la **toma de decisiones responsable e informada** acerca de las estrategias de desarrollo profesional continuo que más aporten a la mejora continua y al proceso de aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes del establecimiento. Como supervisor, además es importante involucrarse de forma profunda en los procesos organizacionales, considerando la trayectoria de los establecimientos respecto de sus resultados institucionales y de aprendizaje, a fin de aportar a la generación de espacios reflexivos y de trabajo técnico, de forma sistemática y continua, para el desarrollo de una cultura de aprendizaje y desarrollo profesional continuo.

Considerando estas sugerencias generales, le invitamos a explorar y aplicar una herramienta que le será de gran utilidad para trabajar con los equipos directivos en la dimensión **Desarrollando las capacidades profesionales** y que encontrará al final de este módulo. Cabe señalar que la herramienta propuesta en este módulo puede ser adaptada según las necesidades y características de los establecimientos escolares que usted tiene a cargo. Esta herramienta es **Nuestra Unidad Educativa como Comunidad de Aprendizaje Profesional**.

Antes de iniciar el Módulo 4, lo invitamos a reflexionar sobre su labor como supervisor y el aporte que puede hacer a la implementación del MBDLE en su trabajo con los equipos directivos en la dimensión **Desarrollando las capacidades profesionales**, a través del **cuestionario** que encontrará a continuación.

⁸ Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. www.psicoperspectivas.cl



REFLEXIÓN

A continuación, lo invitamos a contestar estas preguntas, reflexionando acerca de su labor diaria e invitándolo a dialogar con sus colegas acerca de la temática tratada.

1. En no más de 15 líneas señale cómo, en su rol de supervisor, puede contribuir a la implementación de prácticas directivas vinculadas a la dimensión “Desarrollando las capacidades profesionales”

2. Dando una mirada general al territorio donde usted realiza su labor de supervisor, señale 3 o 4 necesidades de fortalecimiento de las capacidades profesionales directivas y/o docentes que usted priorizaría en su labor de apoyo técnico pedagógico y justifique su respuesta, explicando por qué establece aquellas prioridades (razones propias del territorio, del conjunto de establecimientos educativos u otras).



3. Una de las principales prácticas directivas que componen la dimensión “Desarrollando las capacidades profesionales” alude a la construcción de comunidades de aprendizaje profesional. Señale cómo usted puede contribuir a cumplir este propósito, planteando una estrategia concreta para el trabajo con las RME y otra para el trabajo en asesoría directa.

4. Desde su experiencia en el trabajo con escuelas y liceos, mencione 3 ventajas que tiene cada una de las modalidades de apoyo técnico pedagógico (RME y asesoría directa) para el desarrollo de capacidades profesionales, con foco en el mejoramiento de los aprendizajes.

RME	Asesoría Directa

Ha finalizado con éxito el Módulo 3. Lo invitamos a explorar el Módulo 4: **Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje.**



REFERENCIAS

1. **Anderson, S. (2010).** Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. www.perspectivas.cl
2. **Leithwood, K., & Riehl, C. (2005).** What we know about successful leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda: Directions for research on educational leadership*, 22-47. New York, NY: Teachers College Press.
3. **Ministerio de Educación de Chile (2015).** Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
4. **Ministerio de Educación de Chile (2016).** Orientaciones para el apoyo técnico-pedagógico al sistema escolar. Documento de uso interno de la División de Educación General.