



MÓDULO 4

LIDERANDO Y MONITOREANDO LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

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 4

LIDERANDO Y MONITOREANDO LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Una vez que hemos explorado los desafíos de la supervisión respecto de las dimensiones **Construyendo e implementando una visión estratégica compartida** y **Desarrollando las capacidades profesionales**, nos encontramos con otra dimensión que tiene especial importancia en el trabajo diario de los supervisores, en cuanto aborda temáticas directamente relacionadas con el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Esta es **Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje**.

¿Qué aprenderá en este módulo?

En este módulo de aprendizaje, usted podrá conocer y poner en práctica diversos conceptos, metodologías y estrategias para contribuir al fortalecimiento del liderazgo directivo y la implementación de prácticas de la dimensión **Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje**, 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 contribuir al fortalecimiento de un liderazgo directivo con foco en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- b) Implementar diversas metodologías y estrategias para apoyar a los equipos directivos que lideran y monitorean los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Temario

1. La dimensión “Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje” desde la supervisión técnica.
2. Orientando el quehacer directivo: liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

1. La dimensión “Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje” desde la supervisión técnica

Desde la supervisión técnica que realiza el Ministerio de Educación a los establecimientos educacionales, esta dimensión cobra especial relevancia en cuanto una de las líneas centrales del apoyo técnico pedagógico es el desarrollo de capacidades con foco en el mejoramiento de los aprendizajes, a través del trabajo con las redes y la asesoría directa. Recordemos que uno de los principales desafíos de la supervisión es el diseño de “enfoques, estrategias y acciones contextualizadas que aportan a la promoción de aprendizajes de calidad en los establecimientos a través del trabajo sistemático con directores y jefes técnicos”¹, esto especialmente desde la modalidad de Redes de Mejoramiento Escolar.

El apoyo a los equipos directivos en esta dimensión se intenciona desde la difusión de las políticas educativas, pero, especialmente, desde una visión formativa. Durante los últimos años, los planes de asesoría de la supervisión técnico pedagógica han estado fuertemente centrados en la gestión curricular y pedagógica, por lo cual esta dimensión de prácticas no resulta ajena a la experiencia de los supervisores técnicos, quienes podrán implementar nuevas metodologías y estrategias de trabajo, en un proceso de continuo apoyo a los establecimientos educacionales.

La División de Educación General del Ministerio de Educación, reconoce la importancia que tiene el trabajo de los equipos directivos respecto de los procesos curriculares y pedagógicos en los establecimientos educacionales. Para apoyar esa labor, como ha sido mencionado anteriormente, durante el año 2016 se dispusieron herramientas en formato impreso y digital para directivos escolares, que permiten abordar dos temáticas claves dentro de esta dimensión: la planificación de la enseñanza, y el acompañamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la observación y retroalimentación por parte de los equipos directivos a los docentes. Es importante recordar tener en cuenta estas herramientas como un complemento a las actividades que este módulo propone.

En resumen, en la dimensión **Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje**, 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 guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, manteniendo la articulación entre la política educativa, las modalidades de apoyo a los establecimientos escolares y las necesidades de cada establecimiento escolar respecto de los procesos y resultados académicos.

EL APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO, A TRAVÉS DE LAS REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR Y LA ASESORÍA DIRECTA, ES UNA DE LAS LÍNEAS CENTRALES DEL TRABAJO DE LA SUPERVISIÓN.

¹ 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.



2. Orientando el quehacer directivo: liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje

En el marco de la Reforma Educacional, la supervisión tiene el gran desafío de apoyar y acompañar técnicamente a los establecimientos escolares, con el propósito de instalar procesos educativos centrados en el aprendizaje (Mineduc, 2016). En esta sección usted encontrará información respecto de cómo poner en práctica estas premisas, a través de recomendaciones y datos clave. Además, tendrá a su disposición dos herramientas descargables para trabajar con los equipos directivos, en versión editable, que le permitirán aplicar metodologías y estrategias concretas tanto a nivel de asesoría directa como en el trabajo en red.

Para contextualizar estas recomendaciones y herramientas, recordemos las principales prácticas que componen la dimensión **Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje**, según indica el MBDLE (2015):

- Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
- Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
- Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
- Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
- Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.
- Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
- Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

Una vez que hemos dado una mirada a estas prácticas, lo invitamos a revisar algunos **datos clave** y **recomendaciones** a tener en cuenta en su labor como supervisor, al momento de apoyar a los equipos directivos a través del trabajo en redes de mejoramiento escolar o, si se considera adecuado, mediante la modalidad de asesoría directa, además de una lista de recursos bibliográficos y digitales a los cuales puede recurrir, con el objetivo de complementar la labor que usted realiza con los establecimientos.

Una forma de asegurar la **articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación**, así como la **de monitorear la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje**, es que usted, como supervisor, sugiera a los equipos directivos reflexionar sobre cómo llevan a cabo estas prácticas, identificando aquellas que han dado mejores resultados y aquellas que es necesario mejorar. Una vez realizada esta revisión, usted puede orientar a los equipos directivos respecto de dónde encontrar información sobre nuevas estrategias y herramientas que apoyen la ejecución de estas prácticas, tanto desde la propia literatura, como desde experiencias locales, nacionales o extranjeras.

Los docentes pueden alcanzar su mejor desempeño y mantener un foco sólido respecto de los procesos de enseñanza y aprendizaje, no solo a través de capacitaciones o apoyo formativo, sino también acerca de decisiones que el equipo directivo puede tomar sobre la base del conocimiento que tiene acerca de las fortalezas y debilidades de los docentes, así como de aquellas situaciones que pueden interferir con la labor pedagógica. Como supervisor, puede sugerir a los equipos directivos que realicen un trabajo interno de reflexión y análisis sobre todas aquellas acciones y prácticas directivas que podrían estar influyendo en el desempeño de los docentes y en el desarrollo de sus clases. Por ejemplo: si la distribución de asignaturas, cursos y niveles se fundamenta en el conocimiento de las características y cualidades de los docentes; si el horario de clases está estructurado de forma tal que potencia los procesos pedagógicos; si existen protocolos claros acerca de cómo manejar situaciones que pongan en riesgo el funcionamiento normal de clases o si existen procesos sistemáticos para asegurar que la implementación curricular sea efectiva, entre otros aspectos.



También es importante motivar la reflexión de los equipos directivos acerca de los procesos de **acompañamiento, evaluación y retroalimentación de la acción docente**. Al respecto, usted puede sugerir el uso de las herramientas dispuestas por la División de Educación General para el acompañamiento de los procesos de enseñanza, entre otras que usted considere pertinentes. Recordemos que estas herramientas están dirigidas a los equipos directivos, a fin de contribuir a la puesta en práctica de los contenidos del MBDLE (2015).²

Si bien existe un amplio repertorio de programas nacionales respecto de las cuales los supervisores tienen un rol esencial desde esta dimensión (Apoyo a la Inclusión, Programa de Integración Escolar y aquellos orientados a la formación integral), se recomienda que el apoyo que los supervisores brindan a los equipos directivos en la implementación de estas iniciativas, sea siempre en coherencia con las prácticas directivas definidas en el MBDLE.

Como supervisor, usted además puede apoyar a los equipos directivos en **la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social**, mediante la ejecución de actividades alineadas al marco de las políticas de la División de Educación General orientadas a la inclusión y la atención de la diversidad.

Estas actividades pueden orientarse, por ejemplo, a analizar el funcionamiento de los Programas de Integración Escolar; el análisis y evaluación de los actuales mecanismos de identificación y apoyo a estudiantes con dificultades; el diseño de planes de apoyo en coordinación con diversos servicios de apoyo o asistentes de la educación de la misma escuela o liceo, entre otras.

Por último, cuando hablamos de **identificar y difundir tanto buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica**, surge la figura del supervisor como un actor activo en la difusión de estas buenas prácticas, en tanto se encuentra en contacto con numerosos establecimientos educacionales pertenecientes a un mismo territorio. Usted como supervisor puede potenciar y fortalecer la creación de vínculos entre escuelas y liceos. Por ejemplo, en la modalidad del trabajo en red, este apoyo puede utilizarse como un canal de difusión y colaboración por excelencia. Recordemos que uno de los mayores énfasis del apoyo en Redes del sistema de supervisión es la promoción de buenas prácticas en el sistema.

² Estas herramientas están disponibles en liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas/

Considerando estas sugerencias generales, le invitamos a explorar y aplicar dos herramientas que le serán de gran utilidad para trabajar con los equipos directivos en la dimensión **Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje** y que encontrará al final de este módulo. Cabe señalar que las dos herramientas propuestas pueden ser trabajadas de forma independiente o de manera secuenciada, pudiendo ser adaptadas según las necesidades y características de los establecimientos escolares que usted tiene a cargo, así como de la modalidad de apoyo técnico que se brinde. Además, la decisión sobre cuándo utilizar estas herramientas dependerá de las prioridades, nivel de desarrollo y conocimientos que existan en los establecimientos escolares, tanto a nivel individual como en su conjunto.

Estas herramientas son:

Herramienta 1 : Mirando nuestras prácticas a nivel curricular y pedagógico.

Herramienta 2: Descubriendo una nueva forma de fortalecer los procesos de articulación curricular y pedagógica.

Por último, antes de iniciar el Módulo 5, 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 **Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje**, a través del **cuestionario** que encontrará a continuación.



REFLEXIÓN

Le 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, exprese cómo -a través de su rol como supervisor- puede contribuir al fortalecimiento de un liderazgo directivo con foco en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

2. Dando una mirada general al territorio donde usted realiza su labor de supervisión técnica, señale 2 o 3 prácticas directivas en relación con la dimensión “Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje” que usted priorizaría en el trabajo con las redes de mejoramiento escolar y, eventualmente, a través de la asesoría directa. Justifique su respuesta, explicando por qué estableció estas prioridades (razones propias del territorio, propias del conjunto de establecimientos educativos u otras).

3. Haga una lista de aquellas prácticas directivas que ha logrado identificar como exitosas y posibles de difundir en los diferentes establecimientos escolares con los que trabaja, respecto de la dimensión “Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje”. Esta lista puede ser útil para orientar sus próximos pasos.

4. Considerando los establecimientos educativos que usted tiene a cargo y que han sido catalogados como insuficientes según la evaluación realizada por la Agencia de Calidad de la Educación, ¿cuáles son los obstáculos que dificultan que los equipos directivos puedan liderar y monitorear procesos de enseñanza y aprendizaje en los establecimientos que dirigen?

Ha finalizado con éxito el Módulo 4. Lo invitamos a explorar el Módulo 5: **Convivencia y participación de la comunidad escolar.**



REFERENCIAS

1. **Ministerio de Educación de Chile (2016).** Herramientas para la implementación del MBDLE. <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas/>
2. **Ministerio de Educación de Chile (2015).** Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
3. **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.