



## MÓDULO 6

# DESARROLLANDO Y GESTIONANDO LA ORGANIZACIÓN

**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 6

### DESARROLLANDO Y GESTIONANDO LA ORGANIZACIÓN

A lo largo de los módulos anteriores hemos explorado los desafíos de la supervisión respecto de cuatro dimensiones de prácticas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE). En este módulo, abordaremos la quinta y última dimensión de prácticas del MBDLE, **Desarrollando y gestionando la organización**, donde se presenta un repertorio de prácticas que están a la base de los procesos de cambio y mejora que los directivos deben liderar.

#### ¿Qué aprenderá en este módulo?

1. La dimensión “Desarrollando y gestionando la organización” desde la supervisión técnica.
2. Orientando el quehacer directivo en el desarrollo y gestión del establecimiento escolar.

#### Al finalizar este módulo, usted como supervisor podrá:

- a) Comprender cómo, en su rol de supervisor, puede contribuir a la gestión y desarrollo de los establecimientos escolares a través del apoyo a equipos directivos.
- b) Implementar metodologías y estrategias para apoyar a los equipos directivos que desarrollan y gestionan los establecimientos educacionales.

#### Temario

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

## 1. La dimensión “Desarrollando y gestionando la organización” desde la supervisión técnica

La gestión, en su definición y alcance, complementa al ejercicio del liderazgo, ocupándose de “hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad” (MBDLE, 2015), donde los equipos directivos tienen la misión de asegurar las condiciones organizacionales necesarias para que los procesos pedagógicos e institucionales se lleven de forma adecuada, estableciendo así una “infraestructura” organizacional que Hopkins y Spillane (2013) consideran clave para asegurar que las actividades pedagógicas se puedan desarrollar.

Según el MBDLE (2015), los procesos de gestión escolar carecerían de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico. Al respecto, los supervisores técnicos pueden contribuir significativamente a la implementación de prácticas en la dimensión **Desarrollando y gestionando la organización**, apoyando a los equipos directivos para que comprendan la importancia de desarrollar una gestión eficiente que facilite la concreción del Proyecto Educativo Institucional (PEI), transformando el establecimiento en una organización efectiva que avanza y se desarrolla, logrando, de esta manera, las metas institucionales que se han propuesto en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento, con foco en los aprendizajes de los estudiantes.

Los supervisores pueden encontrar un punto de conexión entre el trabajo a desarrollar en torno a esta dimensión de prácticas, y la labor diaria que realizan con los equipos directivos en la ruta de mejoramiento. En ella, insumos como el PEI y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se conceptualizan como instrumentos de gestión para planificar procesos de mejoramiento, incrementando las capacidades internas y alcanzar el propósito educativo: “mejorar de manera sostenible los aprendizajes integrales de todos los estudiantes” (Mineduc, 2016).

En la modalidad de asesoría directa, es relevante señalar que “el apoyo y acompañamiento se planifique participativamente, considerando el contexto del establecimiento educacional y la movilización de capacidades del equipo de gestión y otros profesionales del establecimiento” (Mineduc, 2017), lo cual permite contribuir al desarrollo y gestión del establecimiento escolar, a través de una acción colectiva que genere cambios en pos de la mejora y sostenibilidad institucional así como de los aprendizajes de los estudiantes. El plan de asesoría surge, en esta modalidad, como el instrumento de excelencia que permitirá diseñar acciones que contribuyan al cambio institucional, desde el acompañamiento uno a uno y la movilización de capacidades.

El trabajo en las redes de mejoramiento escolar, por otra parte, permiten contribuir al desarrollo y gestión organizacional desde una dinámica de aprendizaje colaborativo, interinstitucional, donde los participantes contribuyen con sus conocimientos y experiencias al desarrollo de prácticas y capacidades, forjando lazos y compromisos. Desde el trabajo en red, la gestión escolar se enfrenta con objetivos compartidos, poniendo al centro el núcleo pedagógico. Además, se forja una cultura donde lo que importa es el desarrollo y mejora del conjunto de escuelas y liceos, donde –además del apoyo técnico brindado por el supervisor- existe un intercambio de experiencias e ideas



que contribuye al aprendizaje colectivo. En este sentido, es esencial que los supervisores técnicos cumplan con un rol más horizontal y experiencial que, según Mineduc (2017) implica “resignificar y transformar paulatinamente los modos de interacción entre supervisores y los equipos profesionales de los establecimientos educacionales, así como el contenido de las conversaciones y la forma misma de concebir el trabajo técnico pedagógico”. El rol del supervisor es “generar y conducir procesos en la red para la mejora educativa, el que se implementa a través de las funciones de facilitador, mediador, orientador, promotor y articulador, entre otros (Mineduc, 2017).

Considerando estos antecedentes, comprenderemos cómo la labor del supervisor puede impactar a nivel de desarrollo y gestión escolar debido a la implicancia directa que tiene en los procesos de mejoramiento a través del apoyo a directivos, con una mirada sistémica y formativa. En la dimensión de prácticas **Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar**, el supervisor técnico puede idear diversas estrategias de apoyo a los equipos directivos, en coherencia con las líneas de acción propias del apoyo técnico ministerial, en cualquiera de sus modalidades, procurando que el aprendizaje de los estudiantes siempre esté al centro de los procesos de gestión.

## 2. Orientando el quehacer directivo en el desarrollo y gestión del establecimiento escolar

Considerando la importante contribución que los supervisores técnicos pueden hacer al desarrollo y gestión de los establecimientos escolares, apoyando a los equipos directivos en los procesos de cambio y mejora, manteniendo el foco en los aprendizajes de los estudiantes, presentamos a continuación una serie de recomendaciones e ideas fuerza acerca de cómo orientar el quehacer directivo en esta dimensión de prácticas. Junto con esto, se proponen una herramienta que le permitirán abordar, de forma práctica, ciertos aspectos de esta dimensión en su trabajo con los equipos directivos.

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

- Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.
- Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.
- Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.
- En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.
- Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento, así como del sistema escolar en su conjunto.
- Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.

Una vez presentadas estas prácticas, lo invitamos a leer y reflexionar acerca de las siguientes ideas y recomendaciones, las cuales facilitarán su trabajo en torno a esta dimensión:

Aproveche las instancias de trabajo con las herramientas de gestión para orientar a los equipos directivos acerca de cómo **estructurar su institución en función de lo declarado en estos instrumentos**: la misión, la visión, los propósitos institucionales y las prioridades de mejoramiento que se expresan en el PME, deben contribuir a organizar los procesos internos del establecimiento, definiendo los roles que cumplirán los diferentes actores involucrados en la operacionalización de las metas y objetivos declarados.



La efectividad de los procesos depende, en gran medida, de las decisiones que los equipos directivos tomen. Oriente a los equipos con los que trabaja respecto de la importancia que tienen sus decisiones, tanto en el escenario del quehacer diario como de sus consecuencias a largo plazo. Tanto para los directivos como para la propia labor del supervisor, la toma de decisiones respecto de las metas, acciones y estrategias a implementar –entre otros aspectos- debe realizarse sobre la base de un análisis sistemático de información y datos que se han recolectado tanto en relación a los procesos institucionales como a los resultados obtenidos. Cuando hablamos de tomar decisiones responsablemente, nos estamos refiriendo a que esa toma de decisiones debe tener su fundamento en datos objetivos y evidencia contundente.

Muchos de los procesos de mejora de los establecimientos están vinculados al sistema de financiamiento de la educación. Si bien existe un repertorio de recursos que el sostenedor puede disponer y que, según su naturaleza, apuntan a financiar o promover procesos específicos, los equipos directivos pueden lograr mayores niveles de eficiencia a la hora de gestionar los recursos disponibles. Como supervisor, invite a los equipos directivos a reflexionar acerca de cómo se están utilizando y gestionando los recursos disponibles, de qué forma se puede potenciar y maximizar su uso para favorecer los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales, y sobre cuáles son las posibilidades de contar con más y mejores recursos, a través de estrategias que los propios establecimientos puedan implementar. Es importante que los equipos directivos conozcan las oportunidades que diversas instituciones, en el ámbito público y privado, brindan al sistema escolar para inyectar recursos en apoyo a la mejora escolar.

El supervisor tiene una posición estratégica clave que le permite contribuir a la vinculación de los establecimientos educativos con instituciones, organizaciones y actores del sistema que pueden contribuir al logro de sus objetivos y metas. Especialmente en el trabajo en RME, es importante enfatizar que los equipos directivos no solo trabajan en pos de cumplir objetivos y metas propios de sus establecimientos, sino que también pueden contribuir a que el sistema, en su conjunto, aprenda y se desarrolle en función de los propósitos que la política educativa persigue. Invite a los equipos directivos a abrir las puertas de sus instituciones, difundiendo y compartiendo sus experiencias, y acogiendo el aporte de otros. Transmítales la importancia de ejercer un liderazgo sistémico, que va más allá de la “unidad” escolar, donde los estudiantes que importan, son todos aquellos que forman parte de nuestro sistema escolar.

Asesore a los equipos directivos respecto de cómo informar y explicar de forma periódica y comprensible, los procesos y resultados del establecimiento a los diferentes actores de la comunidad educativa. Para esto puede ser muy útil la herramienta dispuesta en el Módulo 2 de este programa de apoyo digital, donde se trabaja en relación al diseño de un plan comunicacional para lograr una visión estratégica compartida. Recuerde que este plan comunicacional puede utilizarse y adaptarse para comunicar diferentes tipos de procesos y resultados, logrando así que la comunidad educativa se sienta informada y motivada a participar.

Considerando estas sugerencias generales, le invitamos a explorar y aplicar herramientas específicas que le serán de gran utilidad para trabajar con los equipos directivos en la dimensión **Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar** y que encontrará al final de este módulo. Cabe señalar que las herramientas propuestas en este módulo 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 dinámica que se da entre usted y los equipos directivos con los cuales trabaja. Esta herramienta es [“Analizando nuestros procesos de vinculación con el entorno: nuevos desafíos y oportunidades”](#).

Antes de iniciar el Módulo 7, 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 y gestionando el establecimiento escolar**, a través del **cuestionario** que encontrará a continuación.



3. Indique 2 o 3 prácticas directivas de la dimensión “Desarrollando y gestionando la organización” que, a su juicio, han presentado más debilidades en su implementación, y señale –en relación a una de ellas- las posibles causas y estrategias para mejorar.


4. En relación a cómo el supervisor puede abordar esta dimensión de prácticas a través de la asesoría directa y de las RME, señale las 3 principales diferencias que se presentan entre ambas modalidades en términos metodológicos.


Ha finalizado con éxito el Módulo 6. Lo invitamos a explorar el Módulo 7: **Recursos personales: Principios, Habilidades y Conocimientos profesionales.**



## REFERENCIAS

1. **Ministerio de Educación de Chile (2015).** Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
2. **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.