



## MÓDULO 1

# EL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR DESDE LA SUPERVISIÓN TÉCNICA PEDAGÓGICA

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 1

# EL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR DESDE LA SUPERVISIÓN TÉCNICA PEDAGÓGICA

Este primero módulo de aprendizaje se centra en cómo, desde el rol de la supervisión, se aborda el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), en función de las líneas centrales del apoyo técnico pedagógico: la difusión de políticas educativas y el desarrollo de capacidades. En este sentido, se espera que el supervisor promueva en los equipos directivos el uso del MBDLE, a través del trabajo con las redes de mejoramiento escolar (RME) o de la asesoría directa a escuelas y liceos.

### ¿Qué aprenderá en este módulo?

En este módulo de aprendizaje, usted podrá adquirir mayor conocimiento acerca de cómo contribuir, desde el rol de supervisor, al desarrollo de capacidades directivas, en el marco de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar y tomando el MBDLE como principal referente conceptual.

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

1. Comprender cómo, en su rol de supervisor, puede contribuir al desarrollo de capacidades de los líderes escolares, tomando el MBDLE como principal referente conceptual.
2. Contar con herramientas y metodologías para apoyar a los equipos directivos en el liderazgo y gestión de sus establecimientos escolares, en base a lo señalado en el MBDLE.

### Temario

1. El Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar desde la supervisión técnica.
2. Estrategias de apoyo a los establecimientos educacionales.

## 1. El rol del supervisor técnico en la difusión del MBDLE y el desarrollo de capacidades en los equipos directivos

La Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar tiene por objetivo **instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo.**<sup>1</sup>

Esta política posee diferentes componentes relacionados con el ejercicio de la función directiva, los procesos de selección, el desarrollo de capacidades, la creación de centros especializados en liderazgo escolar, y la fundamentación y legitimación de la política de liderazgo directivo. En este marco de la política, el MBDLE surge como un *referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país* (MBDLE, 2015) y como un modelo que reconoce ciertas capacidades y prácticas comunes a todos los líderes efectivos. De esta forma se integra en diferentes iniciativas de la política, como se presenta a continuación:

- a. **Definición de la función directiva, responsabilidades y atribuciones**, donde el MBDLE se constituye como un referente conceptual a partir del cual se puede proyectar una política educativa que consolide el rol de los directivos en el país.
- b. **Selección de directivos entre los mejores candidatos**, en el cual el MBDLE está a la base –junto con los objetivos de la reforma- de la elaboración de los nuevos perfiles de cargo para directores de establecimientos escolares públicos.
- c. **Desarrollo de capacidades de liderazgo escolar**, donde se espera difundir herramientas prácticas de gestión y liderazgo que faciliten la puesta en práctica de los contenidos del nuevo MBDLE.

De esta forma, el rol de los supervisores puede enmarcarse dentro de estos tres componentes de la política, desde las dos líneas centrales del apoyo técnico pedagógico:

### a. Difusión de políticas educativas

Esta línea es de especial importancia, en tanto sienta las bases o genera las condiciones para el desarrollo de capacidades en los establecimientos educacionales. Respecto de esta línea, los supervisores tienen la tarea de facilitar la comprensión y promover la reflexión de los equipos directivos respecto del nuevo MBDLE, en el entendido que esta herramienta *fija el “norte” hacia el cual debiesen orientarse las prácticas directivas* (MBDLE, 2015). En este sentido, los supervisores pueden contribuir enormemente a la consolidación del rol de los directivos escolares del país, como un enlace entre la política educativa y los establecimientos educacionales.

---

<sup>1</sup> Ministerio de Educación (2016). Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo escolar. Documento de uso interno de la División de Educación General



Por otra parte, es importante considerar que los distintos usos del Marco permiten<sup>2</sup>:

Facilitar la construcción de una expectativa compartida sobre el liderazgo y un referente para el aprendizaje profesional

Promover un lenguaje común que favorece la comprensión y la reflexión colectiva sobre el liderazgo escolar

Orientar la auto-reflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de los directivos en ejercicio

Guiar la formación inicial y en servicio de los directivos escolares que los establecimientos escolares requieren en el marco de la Reforma Educacional

Orientar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los directivos escolares

Facilitar la identificación de líderes escolares efectivos y buenas prácticas que puedan ser compartidas y adoptadas por otros directivos

En relación a estos puntos enunciados, es importante señalar que estos están a la base del trabajo que puede desarrollar el supervisor respecto de la bajada del MBDLE a los establecimientos educativos. Los objetivos y usos de esta herramienta permiten orientar su labor de apoyo de manera más efectiva.

### **b. Desarrollo de capacidades**

Los supervisores cumplen un especial rol en esta línea, en tanto son quienes trabajan de forma directa con los equipos directivos, pudiendo no solo difundir, sino también aplicar una serie de herramientas que permitan a estos equipos poner en práctica los contenidos del MBDLE. Cabe mencionar que el apoyo brindado por los supervisores a los establecimientos educacionales, en este ámbito, tiene como foco el mejoramiento de los aprendizajes, lo cual implica contribuir a que los equipos directivos adquieran *los conocimientos, las habilidades y las herramientas que a los estudiantes les sean significativas, así como también, los aprendizajes y prácticas que les permitan transformarse en agentes de cambio de la sociedad en la cual se están desarrollando* (Mineduc, 2016). Esto implica fortalecer el rol de los directivos, entre otros actores, para que puedan liderar el cambio educacional que se requiere. En este sentido, el MBDLE es el instrumento que, por excelencia, los supervisores pueden utilizar con el objetivo de impulsar este cambio.

TANTO EL MBDLE COMO EL FOCO DEL APOYO TÉCNICO PEDAGÓGICO, SE ENCUENTRAN ALINEADOS EN CUANTO SU FIN ÚLTIMO ES EL MEJORAMIENTO ESCOLAR. EN ESTA TAREA, **LA CONTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS Y LA PROMOCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DEBE SER UNO DE LOS FOCOS DE LA SUPERVISIÓN.**

<sup>2</sup> Ministerio de Educación (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.

En este sentido, es relevante destacar que el MBDLE describe una serie de prácticas y recursos personales que orientan el desarrollo de un liderazgo efectivo por parte de los equipos directivos, en contextos diversos. De esta forma, los supervisores pueden considerar que las prácticas dan cuenta de lo que es necesario saber hacer -en términos amplios- y que las adaptaciones a realizar dependerán tanto de las características y necesidades de cada establecimiento escolar como del territorio.

Por otra parte, es necesario considerar que las prácticas propuestas por el MBDLE están clasificadas en cinco dimensiones que los supervisores pueden abordar a fin de contribuir al fortalecimiento del liderazgo escolar, por medio del desarrollo de capacidades:

- a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida
- b) Desarrollando las capacidades profesionales
- c) Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje
- d) Gestionando la convivencia y participación de la comunidad escolar
- e) Desarrollando y gestionando la organización
- f) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida

En aquellas cinco dimensiones, este Programa de Apoyo Digital ofrecerá una serie de fundamentos conceptuales, orientaciones, metodologías y herramientas para que los supervisores técnicos apoyen el desarrollo de capacidades directivas, sin perder de vista que los últimos beneficiarios de esta estrategia son los estudiantes. Por otra parte, se abordarán también aquellos recursos personales que el MBDLE propone como esenciales para la implementación de las diferentes prácticas abordadas, y que se clasifican en tres dimensiones:

- a) Principios
- b) Habilidades, y
- c) Conocimientos Profesionales

Respecto de estos recursos personales, es clave que los supervisores técnicos reflexionen acerca de su trascendencia a nivel de sistema escolar, comprendiendo que estos recursos no solo debieran ser asimilados y compartidos por los equipos directivos de las escuelas y liceos, sino también por parte de otros actores del sistema. Esto en el entendido que existe un marco de principios universales que debieran orientar el quehacer educativo, además de ciertas capacidades y saberes mínimos que todo profesional, en los diferentes niveles del sistema, debiesen dominar a fin de contribuir efectivamente al cambio y la mejora escolar.



## 2. Estrategias de apoyo a los establecimientos educacionales

Si bien es claro el rol del supervisor respecto del rol de enlace que cumple entre la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar y su aporte directo al desarrollo de capacidades directivas, es importante definir estrategias de diferente naturaleza, que están al servicio de este apoyo y que, básicamente, refieren a: las modalidades de apoyo a través de las cuales trabajan con los establecimientos educacionales, las herramientas disponibles para la bajada del MBDLE y aquellas consideraciones técnicas a tener en cuenta para lograr una labor articulada, coherente y que permita alinear los diferentes dispositivos con que cuenta el sistema escolar para impulsar la mejora escolar.

A continuación, se definen estas estrategias.

### A. Modalidades de apoyo técnico

Esta estrategia refiere a las modalidades en que los supervisores apoyan a los establecimientos educacionales para orientar las acciones de la Política y promover el desarrollo de capacidades: asesoría directa y redes de mejoramiento escolar.

En este sentido, es importante que los supervisores comprendan que la modalidad de apoyo está determinada según las características y necesidades de las unidades educativas, y que el abordaje del MBDLE podría ser diferente en cada caso. Para ello, a continuación, se presentan algunas importantes consideraciones a tener en cuenta, por cada modalidad de apoyo:

- **Asesoría directa:** esta modalidad está especialmente diseñada para brindar apoyo a aquellos establecimientos educacionales ordenados en la categoría insuficiente en el marco de la Ley del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC) y, eventualmente, de otros establecimientos que requieran un acompañamiento más individualizado en vista de que sus capacidades y/o condiciones no están produciendo procesos educativos efectivos. Esto incluye tanto a escuelas y liceos municipales como particulares subvencionados. La ruta de trabajo, que contempla un plan de trabajo a 4 años y el planteamiento de objetivos anuales acordados con el equipo de gestión de los establecimientos, se alinea al esquema de trabajo de los equipos técnicos y encargados de las Corporaciones y DAEM, lo que permite contar con una proyección territorial del trabajo realizado con los establecimientos.

En este sentido, es importante que los supervisores integren a su planificación, el MBDLE desde el conocimiento sobre las particularidades y necesidades de los establecimientos educacionales a los cuales brindarán asesoría directa.

- **Redes de mejoramiento escolar (RME):** esta estrategia de trabajo se concibe como *un espacio de trabajo profesional que, a partir del desarrollo de grupos de directivos y jefes técnicos en un territorio, ejercen colaborativamente procesos de mejoramiento expresados en la construcción de formas y modos de enfrentar la gestión escolar* (Mineduc, 2016). Estas redes definen sus propios procesos de

mejoramiento, donde cada miembro de la red contribuye con conocimientos desde su experiencia y donde se acuerdan nuevos conocimientos que surgen desde la interacción social, la colaboración y la confianza. De esta forma, el trabajo en relación al MBDLE puede cumplir con los principios de finalidad, colaboración y proyección que guían el funcionamiento de la red.

Por otra parte, es especialmente relevante señalar que uno de los énfasis del apoyo en RME, es transitar desde la etapa de instalación de las mismas, hacia el fortalecimiento y desarrollo de capacidades que aporten a mejorar la gestión directiva, donde el MBDLE puede transformarse en un instrumento básico para impulsar este tránsito. De esta forma, el supervisor actúa como facilitador, orientador y mediador entre los equipos directivos y los contenidos del MBDLE. Por último, un aspecto a considerar es que tanto el MBDLE como las RME comparten un lenguaje común respecto de cómo se movilizan los procesos de gestión y liderazgo en los establecimientos educativos a través de prácticas. De esta forma, mientras el MBDLE plantea una serie de prácticas (además de competencias y conocimientos) para el desarrollo del liderazgo escolar, las RME responden a dicho propósito, enfatizando la importancia que tiene la promoción de buenas prácticas en el sistema.

## **B. Herramientas prácticas de gestión y liderazgo escolar**

En relación a las herramientas que facilitan la puesta en práctica de los contenidos del nuevo MBDLE, el área de liderazgo escolar del Mineduc ha puesto a disposición del sistema los siguientes recursos:

- **Herramientas descargables para equipos directivos:** el Mineduc, a través de su página web [liderazgoescolar.mineduc.cl](http://liderazgoescolar.mineduc.cl) pone a disposición de los equipos directivos una serie de herramientas con el fin de apoyar el desarrollo de prácticas de liderazgo escolar efectivo, organizadas en las cinco dimensiones de prácticas que presenta el nuevo MBDLE. Estas herramientas son de libre descarga y pueden contribuir enormemente a su labor como supervisor, respecto de aquellas dimensiones de práctica que se decida abordar en el trabajo con los establecimientos educacionales.
- **Herramientas para supervisores:** el programa de apoyo digital donde se enmarcan estos módulos de autoaprendizaje, contempla la entrega de herramientas prácticas que pueden utilizarse tanto en las RME como en sesiones de asesoría directa. Estas herramientas abordan las 5 dimensiones de prácticas que propone el MBDLE y también aquellos recursos personales que se espera los directivos escolares puedan desarrollar y desplegar en sus comunidades educativas. La recomendación es dar lectura a cada módulo de autoaprendizaje para lograr una mayor comprensión acerca del rol que cumple el supervisor respecto del trabajo con cada una de las dimensiones de prácticas y recursos personales, generando así contexto y sustento al uso de las herramientas prácticas.



### **C. Consideraciones técnicas respecto de los instrumentos de gestión directiva**

Además de las modalidades de trabajo y las herramientas al servicio de los supervisores técnicos, se deben contemplar una serie de instrumentos que permiten articular el sistema escolar desde el nivel macro (marco político y normativo) hasta el nivel micro (unidad educativa), siempre con foco en la mejora escolar. De esta forma, los supervisores deberán conectar estratégicamente el MBDLE, desde la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, con las herramientas de gestión a nivel territorial (como el PADEM) que pueden orientar el desarrollo de capacidades a nivel comunal, y las propias de cada establecimiento (PEI y PME). Es muy importante entender que estas herramientas no son un fin en sí mismo, sino que se utilizarán *como instrumentos de gestión que constituyen un medio para que cada establecimiento pueda planificar la ruta que le permita incrementar sus capacidades internas y lograr así su propósito educativo: mejorar de manera sostenible los aprendizajes integrales de todos los estudiantes* (Mineduc, 2016). Por último, es relevante señalar que, si bien el trabajo realizado por la supervisión se planifica desde el diagnóstico institucional y la evaluación de los avances que presentan las comunidades escolares, este siempre debe situarse sobre la base de funciones centrales que se espera realicen a nivel nacional. En este contexto, el uso que se le dé al MBDLE debe estar alineado y ser coherente con estas aristas del trabajo.

Considerando esta información, le invitamos a explorar y aplicar dos herramientas que le serán de gran utilidad para trabajar con los equipos directivos y que encontrará al final de este módulo, a fin de contar con insumos que le permitan facilitar a los equipos directivos una mirada global del MBDLE, desde la reflexión con foco en el mejoramiento escolar y en el aprendizaje de todos los estudiantes. Estas herramientas son:

- **Liderazgo educativo y aprendizajes**
- **Observando nuestras prácticas directivas desde el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**

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 modalidad mediante la cual apoya a los equipos directivos.

Antes de iniciar el Módulo 2, 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 a través del **cuestionario** que encontrará a continuación.







3. De acuerdo a la lectura realizada de este módulo y a su experiencia en el trabajo con las RME, señale 3 ventajas que presenta esta modalidad de apoyo en relación al abordaje del MBDLE por parte de los equipos directivos de los establecimientos educacionales.


4. En sus propias palabras y en no más de 15 líneas, explique cómo podría integrar el contenido del MBDLE en la planificación del trabajo con las RME durante los próximos meses, en coherencia con el marco nacional y los propósitos y avances propios de la red.


Ha finalizado con éxito el Módulo 1. Lo invitamos a explorar las herramientas disponibles y continuar con su proceso de aprendizaje a través de la lectura del Módulo 2: **Construyendo e Implementando una Visión Estratégica Compartida**



## 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.