

Herramienta 2

Observando nuestras prácticas directivas desde el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar



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.



Herramienta 2: **Observando nuestras prácticas directivas desde el Nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**

Propósito de la herramienta

Esta herramienta metodológica permitirá a los supervisores realizar una actividad práctica con los directivos escolares, que les permitirá hacer un repaso de los contenidos referentes a las dimensiones del MBDLE, analizando las propias prácticas en los establecimientos educacionales en los que se desempeñan.

Descripción de la herramienta

Esta herramienta presenta una actividad práctica que aborda todas las dimensiones del MBDLE desde dos tareas centrales: la observación de videos breves por cada dimensión del MBDLE y el análisis de prácticas directivas en cada una de estas dimensiones a través de instrumentos de evaluación. Además, la herramienta está diseñada para generar reflexión en relación a la temática planteada.

Orientaciones generales para el supervisor

1. Este recurso forma parte de un set de 2 herramientas, las cuales pueden ser trabajadas tanto de forma independiente o secuencialmente, idealmente en no más de 5 horas cronológicas totales.
2. Recuerde que estas actividades tienen un carácter propositivo, en ningún caso prescriptivo, por lo que usted puede hacer ajustes según lo estime conveniente, considerando aspectos como: modalidad de apoyo (redes de mejoramiento escolar o, eventualmente, asesoría directa); características propias de los establecimientos escolares o de los conjuntos de escuelas y liceos; necesidades y prioridades informadas por los equipos directivos en encuentros anteriores; relaciones entre escuelas y liceos; entre otros aspectos.
3. Recomendamos que contextualice estas actividades en el proceso de asesoría y apoyo que ha brindado a los equipos directivos, estableciendo las relaciones necesarias entre estas herramientas y otras abordadas en instancias de trabajo anterior.
4. Recuerde definir quién hará el registro de las respuestas y conclusiones obtenidas de la ejecución de esta actividad, idealmente paso a paso. Este registro puede ser realizado por el mismo supervisor o bien, por un asistente de manera voluntaria. Lo importante es que el supervisor pueda contar con estos registros, de forma tal que en los reportes que realiza acerca de las sesiones de trabajo con los establecimientos escolares, pueda incorporarlos. Además, estos registros servirán como insumo para difundir y compartir buenas prácticas entre establecimientos educativos.
5. Por último, es importante contar con una retroalimentación por parte de los participantes, respecto de los contenidos, metodologías y actividades desarrolladas, así como de otros aspectos logísticos. Contar con dicha información le servirá para mejorar continuamente los procesos de apoyo a los equipos directivos. Para ello, puede aplicar encuestas o cuestionarios sencillos, donde se registren sus respuestas para posterior análisis o bien, realizar algunas preguntas clave al final de las sesiones de trabajo, anotando los comentarios y opiniones de los participantes. Estos son ejemplos de preguntas que puede realizar:

1. ¿De qué manera trabajar los contenidos del MBDLE aportan a nuestro trabajo como líderes escolares?
2. ¿De qué forma la lectura y las preguntas de reflexión, nos motivan a trabajar en torno a nuestras prácticas directivas?
3. ¿Cómo me sentí durante esta sesión de trabajo? ¿Qué aspectos positivos destaco de esta sesión y qué aspectos podrían mejorar para una próxima actividad?



Actividad: Observando nuestras prácticas directivas desde el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

Tiempo recomendado	Materiales sugeridos	Conceptos clave a reforzar	Objetivo de la actividad
Media jornada	5 papelógrafos por cada grupo de trabajo y plumones de colores. Videos que se encuentran en la dirección: http://liderazgoescolar.mineduc.cl/preseleccion-de-videos/	Dimensiones de prácticas del MBDLE. Observación de las propias prácticas directivas.	Analizar las propias prácticas directivas en los establecimientos donde se desempeñan los participantes.

Instrucciones para el desarrollo de la Actividad

PASO 1	<p>Bienvenida:</p> <p>Salude y dé la bienvenida a los directivos, reforzando la importancia de su participación en esta sesión de trabajo, recordando los conceptos clave y explicando el propósito del encuentro. Es importante establecer la relación con la actividad anteriormente realizada, enfatizando en la importancia del liderazgo escolar para mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes.</p>
PASO 2	<p>Trabajo desde la experiencia:</p> <p>Indique a los participantes que esta actividad tiene por objetivo observar detenidamente cada una de las dimensiones de prácticas del MBDLE. Para ello, es importante indicar que las dimensiones serán abordadas a través de videos dispuestos por Mineduc para este fin, y que en la página www.liderazgoeducativo.mineduc.cl podrán encontrar otros recursos de apoyo a su gestión que están clasificados según las cinco dimensiones de prácticas contempladas en el MBDLE. Tanto en el trabajo con las redes de mejoramiento escolar (RME) como en la asesoría directa se puede seguir la misma metodología de trabajo. Para esto, se recomienda descargar previamente los videos, o bien, constatar que existe una conexión a internet idónea para su visualización en línea. Además, se debe asegurar que el sistema de audio funcione adecuadamente.</p> <p>De esta forma, la instrucción para los participantes será la siguiente:</p>

	<p><i>“A continuación, observarán 5 videos. Cada uno de ellos corresponde a una de las dimensiones de prácticas abordadas en el MBDLE y la explica desde la experiencia real de una unidad escolar, donde el testimonio del equipo directivo es clave para determinar las prácticas concretas que se están llevando a cabo en dicha dimensión”.</i></p> <p><i>“Tras observar cada video, ustedes llenarán la tabla (Anexo 1) que les entregamos en este momento, donde:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Registrarán las prácticas directivas que el video aborda.</i> - <i>Identificarán aquellas prácticas con las cuales ustedes están familiarizados desde su propia gestión directiva</i> - <i>Mencionarán las estrategias que han utilizado para implementar estas prácticas en sus establecimientos</i> - <i>Reflexionarán sobre las fortalezas y dificultades respecto de la implementación de dichas prácticas en sus establecimientos educativos.”</i> <p>En el trabajo con las RME pueden conformarse grupos de 4 o 5 personas, mientras que en asesoría directa todos los participantes realizarán la actividad en conjunto, llenando una sola tabla.</p>
<p>PASO 3</p>	<p>Profundización y reforzamiento:</p> <p>Una vez llenada la tabla, se le pedirá a cada grupo que reflexione sobre las respuestas allí registradas. Así también se solicitará que un representante realice una síntesis escrita o gráfica de las principales conclusiones a las que llegaron, compartiendo esta información con los demás participantes, utilizando papelógrafo y marcadores o plumones.</p> <p>Para reforzar este proceso, se pone a disposición un instrumento de evaluación (Anexo 2) que les permitirá realizar un diagnóstico de prácticas directivas, en base a las dimensiones planteadas en el MBDLE, con el propósito de definir su grado de implementación y determinar aquellas dimensiones/prácticas donde deberán enfocar sus esfuerzos para contribuir a la mejora escolar continua en sus establecimientos educacionales.</p> <p>El diagnóstico se realiza de forma interna por cada uno de los equipos directivos pertenecientes a los diferentes establecimientos educacionales. La idea es que cada equipo identifique aquellas dimensiones/prácticas que requieren de un mayor trabajo, y reflexionen de forma general acerca de las preguntas que se realizan en la etapa de Desafío del Paso 4.</p>



PASO 4	Desafío: Con el fin de recapitular la síntesis de ideas realizada en el Paso 3 y el proceso de autodiagnóstico realizado, usted realizará las siguientes preguntas a los asistentes, a quienes invitará a responder de manera voluntaria. Registre las respuestas en un soporte que todos puedan observar. <ul style="list-style-type: none">- ¿Qué nos falta por mejorar como equipos directivos respecto de la implementación de estas prácticas?- ¿Cuáles son las fortalezas que nos permitirán avanzar hacia la implementación de estas prácticas?- ¿Qué podemos hacer para llevar a cabo lo anterior? Mencionen estrategias concretas.
PASO 5	Cierre de la actividad (Anexo 3): Cierre la actividad, recordando el objetivo de la misma y haciendo un recorrido acerca de los procesos de reflexión, análisis y conclusiones a las cuales llegó el grupo de participantes. Para ello puede usar una tabla de síntesis, que considere elementos como: <ul style="list-style-type: none">- OBJETIVOS: recordamos el objetivo de la actividad- LO MÁS DESTACADO: recordamos las ideas fuerza que surgieron en la actividad.- HACIA DONDE VAMOS: pedimos a los participantes imaginar cuál es el siguiente paso, y establecemos un nexo con la actividad de la sesión siguiente.

Herramienta 2

Observando nuestras prácticas desde el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

ANEXO 1: Tabla para análisis de prácticas desde la observación de videos

Estimados Directivos:

En relación a la observación de cada uno de los videos, responda las preguntas que se señalan a continuación, según el tiempo asignado por el supervisor para desarrollar esta tarea.

- Registrarán las prácticas directivas que el video aborda.
- Identificarán aquellas prácticas con las cuales ustedes están familiarizados desde su propia gestión directiva
- Mencionarán las estrategias que han utilizado para implementar estas prácticas en sus establecimientos
- Reflexionarán sobre las fortalezas y dificultades respecto de la implementación de dichas prácticas en sus establecimientos educativos.



DIMENSIÓN	Prácticas observadas en el video	Prácticas observadas en el video, y que ustedes también han implementado en el establecimiento (si no identifica ninguna deje el casillero en blanco).	Estrategias que han utilizado para implementar estas prácticas en su establecimiento	En caso de haber dejado el casillero en blanco, use esta columna para justificar por qué no se ha podido lograr implementar esta práctica en su establecimiento.
Construyendo e implementando una visión estratégica compartida				
Desarrollando las capacidades profesionales				
Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje				
Gestionando la convivencia y participación de la comunidad escolar				
Desarrollando y gestionando la organización				

De manera general, indique:

Las fortalezas con que cuenta el equipo directivo para la implementación de estas prácticas.

Las principales dificultades a la base de la imposibilidad de implementar estas prácticas (debilidades, barreras, resistencias, entre otros).



Herramienta 2

Observando nuestras prácticas desde el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

ANEXO 2: Pauta de diagnóstico de prácticas directivas según dimensiones del MBDLE

Estimados Directivos:

A continuación, se presenta una herramienta cuyo propósito es facilitar la evaluación que puede realizar el equipo directivo respecto del grado de implementación de prácticas directivas en relación a las 5 dimensiones de prácticas que plantea el MBDLE:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida
- Desarrollando las capacidades profesionales
- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Gestionando la convivencia y participación de la comunidad escolar
- Desarrollando y gestionando la organización

Los resultados obtenidos le permitirán detectar aquellas dimensiones o prácticas que se deben desarrollar o fortalecer, a fin de contribuir así a la mejora continua de los establecimientos educacionales, desde el fortalecimiento de nuestras prácticas directivas.

Pauta de diagnóstico de prácticas directivas según dimensiones del MBDLE

Identificación
Establecimiento
Miembros del equipo directivo
Fecha

A continuación, podrá establecer el grado de implementación de las diferentes prácticas directivas que componen las 5 dimensiones del MBDLE. Para ello, ante cada una de las prácticas enunciadas, indique el grado de implementación que cree que tienen, marcando con una X en el casillero que corresponda a los siguientes criterios:

- **0:** esta práctica no ha sido implementada en el establecimiento
- **1:** esta práctica está implementándose recientemente o de forma muy incipiente
- **2:** esta práctica lleva como máximo un año de implementación y se está evaluando
- **3:** esta práctica lleva más de un año de implementación y es evidenciable
- **4:** esta práctica está sistematizada, formalizada y consolidada en el establecimiento

Se recomienda unir las X a través de una línea, a fin de obtener una representación gráfica del grado de implementación de las prácticas enunciadas y que favorezca la interpretación de resultados, según cada dimensión. A continuación, se presenta un ejemplo:

Grado de implementación	Marque con una X la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna				
4					
3	X	X		X	
2					
1			X		X
0					
PRÁCTICA	Define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.	Traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.	Difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.	Promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.	Desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

Además, se sugiere completar el cuadro de síntesis de resultados que se presenta al final en cada sección de la pauta, y el cuadro de síntesis global que se encuentra al final del documento.



1. Diagnóstico por dimensiones del MBDE

A. CONSTRUYENDO E IMPLEMENTANDO UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA

Marque con una X la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna					
PRÁCTICA	Grado de implementación				
	0	1	2	3	4
Define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.					
Traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.					
Difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.					
Promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.					
Desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.					

Cuadro de síntesis de resultados por dimensión	
¿Qué prácticas tienen un menor grado de implementación?	
¿Qué prácticas tienen un mayor grado de implementación?	
En general, ¿qué nivel de implementación tienen las prácticas en esta dimensión? (Puede sacar un promedio para concluir su respuesta)	
Anote las prácticas que desea desarrollar o fortalecer para contribuir a la mejora escolar en su establecimiento escolar	



B. DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES PROFESIONALES

Marque con una X la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna					
PRÁCTICA	Grado de implementación				
	0	1	2	3	4
Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, 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 sus 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.					

Cuadro de síntesis de resultados por dimensión	
¿Qué prácticas tienen un menor grado de implementación?	
¿Qué prácticas tienen un mayor grado de implementación?	
En general, ¿qué nivel de implementación tienen las prácticas en esta dimensión? (Puede sacar un promedio para concluir su respuesta)	
Anote las prácticas que desea desarrollar o fortalecer para contribuir a la mejora escolar en su establecimiento escolar	



C. LIDERANDO LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Marque con una X la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna					
PRÁCTICA	Grado de implementación				
	0	1	2	3	4
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 gestión pedagógica.					
Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemática-mente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.					
Identifican 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 presentan 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.					

Cuadro de síntesis de resultados por dimensión	
¿Qué prácticas tienen un menor grado de implementación?	
¿Qué prácticas tienen un mayor grado de implementación?	
En general, ¿qué nivel de implementación tienen las prácticas en esta dimensión? (Puede sacar un promedio para concluir su respuesta)	
Anote las prácticas que desea desarrollar o fortalecer para contribuir a la mejora escolar en su establecimiento escolar	



D. GESTIONANDO LA CONVIVENCIA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

Marque con una X la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna					
PRÁCTICA	Grado de implementación				
	0	1	2	3	4
Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.					
Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.					
Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.					
Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.					
Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.					
Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarnos en los procesos formativos de los estudiantes.					

Cuadro de síntesis de resultados por dimensión	
¿Qué prácticas tienen un menor grado de implementación?	
¿Qué prácticas tienen un mayor grado de implementación?	
En general, ¿qué nivel de implementación tienen las prácticas en esta dimensión? (Puede sacar un promedio para concluir su respuesta)	
Anote las prácticas que desea desarrollar o fortalecer para contribuir a la mejora escolar en su establecimiento escolar	



E. DESARROLLANDO Y GESTIONANDO LA ORGANIZACIÓN

Marque con una X la celda correspondiente al grado de implementación señalado en la primera columna					
PRÁCTICA	Grado de implementación				
	0	1	2	3	4
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.					

Cuadro de síntesis de resultados por dimensión	
¿Qué prácticas tienen un menor grado de implementación?	
¿Qué prácticas tienen un mayor grado de implementación?	
En general, ¿qué nivel de implementación tienen las prácticas en esta dimensión? (Puede sacar un promedio para concluir su respuesta)	
Anote las prácticas que desea desarrollar o fortalecer para contribuir a la mejora escolar en su establecimiento escolar	



2. SÍNTESIS GLOBAL

A continuación, realice una síntesis global de los resultados obtenidos, respondiendo a las preguntas que se encuentran en la primera columna.

Cuadro de síntesis global	
En general, ¿Cuál es el grado de implementación de prácticas de las 5 dimensiones evaluadas? (Puede establecer un promedio si lo desea)	
¿Cuáles dimensiones son las que tienen un mayor grado de implementación? ¿A qué causas atribuimos esto?	
¿Cuáles dimensiones son las que tienen un menor grado de implementación? ¿A qué atribuimos esto?	
Señale aquí aquellas dimensiones respecto de las cuales el equipo directivo debe mejorar o fortalecer sus prácticas prioritariamente.	

Herramienta 2

Observando nuestras prácticas desde el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

ANEXO 3: Tabla resumen de la sesión de trabajo

OBJETIVO	LO MÁS DESTACADO (ideas fuerza que surgieron en la actividad)	HACIA DÓNDE VAMOS (cuáles son los siguientes pasos)
Analizar las propias prácticas directivas en los establecimientos donde se desempeñan los participantes.		