



## MÓDULO 2

# CONSTRUYENDO E IMPLEMENTANDO UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA

**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 2

### CONSTRUYENDO E IMPLEMENTANDO UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA

Uno de los procesos centrales de la gestión pedagógica e institucional de un establecimiento educacional, es la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y su operacionalización mediante el desarrollo de una Plan de Mejoramiento Educativo. Ambos instrumentos de gestión han sido ampliamente abordados por la supervisión técnica ministerial, y hoy la discusión se está centrando en cómo llevar esos procesos de una forma participativa, logrando que toda la comunidad educativa comparta la visión y los propósitos institucionales, en una cultura inclusiva, equitativa y de altas expectativas, donde el sostenedor también es considerando una pieza fundamental para el logro de los objetivos. Para ello, el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), propone una serie de prácticas que orientan el quehacer directivo y que se agrupan en la dimensión **Construyendo e implementando una visión estratégica compartida** que abordaremos en este módulo.

#### ¿Qué aprenderá en este módulo?

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 **Construyendo e implementando una visión estratégica compartida**, a través del trabajo en red 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 a la construcción de una mirada estratégica de los procesos de gestión pedagógica e institucional de los establecimientos educacionales con los que trabaja.
- b) Apoyar a los equipos directivos para que construyan e implementen una visión estratégica compartida, a través de una estrategia comunicacional.

## Temario

1. La dimensión “Construyendo e implementando una visión estratégica compartida”, desde la supervisión técnica.
2. Orientando el quehacer directivo en torno a la construcción e implementación de una visión estratégica compartida.

### 1. La dimensión “Construyendo e implementando una visión estratégica compartida” desde la supervisión técnica

La Supervisión técnica del Ministerio de Educación, implica una relación distinta con los directivos y sus establecimientos educacionales. Hoy se entiende como un acompañamiento técnico, desde una asesoría especializada que respeta la organización interna de cada establecimiento, contribuyendo a generar cambios a nivel de sistema escolar, con una mirada hacia la calidad integral.

Una de las líneas centrales del apoyo técnico refiere a la articulación de la implementación de los programas, planes y proyectos que implementan los establecimientos con el ciclo de mejoramiento propio. En esta línea, la labor del supervisor técnico consiste en entregar orientaciones al sistema escolar, mediante la planificación del apoyo, en términos de fortalecer, orientar e impulsar los procesos de cambio en los establecimientos educacionales.<sup>1</sup>

Además, se busca que el PEI y el PME se articulen en la fase estratégica del ciclo de mejoramiento continuo. La reformulación, ajuste y/o actualización del PEI, y su vinculación con los procesos y resultados de gestión institucional y/o pedagógica serán una labor central del quehacer formativo y educativo de los establecimientos en los próximos cuatro años, los cuales orientarán el diseño de los sucesivos períodos de mejoramiento anual.<sup>2</sup>

En esta línea, la labor del supervisor es promover una amplitud de mirada respecto de las estrategias y oportunidades para definir la ruta de mejoramiento de cada establecimiento. Para ello, debe proveer herramientas y apoyos de acuerdo a las definiciones de mejora de las escuelas y liceos.

En este contexto, el construir e implementar una visión estratégica compartida, cobra especial relevancia dado que permite que los objetivos, planes y metas institucionales,

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Ibid.



así como los avances obtenidos, sean comprensibles por todos los actores de la comunidad educativa y que los procesos implicados sean plenamente participativos. Esto es posible en la medida que los equipos directivos se aseguren de que todos los actores de la comunidad educativa conocen esa visión, así como las estrategias establecidas para lograrla, lo cual solo es posible mediante una comunicación efectiva.

Considerando lo anterior, y desde la perspectiva organizacional, la comunicación surge como un elemento fundamental que establece el “vínculo entre el marco conceptual de la organización y el marco operativo que implica la ejecución de las estrategias para el logro de la visión institucional” (Moreno, 2009). En el ámbito educativo, la comunicación actúa como un enlace entre el PEI y el PME, permeando a todos los actores involucrados en los procesos estratégicos y operativos que permitirán al establecimiento cumplir sus metas y propósitos. En esta misma línea, y focalizado en la comunicación efectiva, Moreno (2009) señala que solo a través de ella “es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales con los organizacionales” lo cual, en el contexto escolar, es clave. Lo anterior, también involucra a los sostenedores de los establecimientos educacionales, donde una comunicación efectiva y una coordinación estratégica resulta fundamental para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

“Comunicar de manera efectiva” es una de las habilidades que el MBDLE releva, entre otras, como fundamentales en el trabajo de los equipos directivos. Especialmente, en esta dimensión de prácticas, la comunicación efectiva es la que permitirá que la comunidad educativa conozca y adhiera a la visión del establecimiento, así como también que participe activamente de su construcción e implementación, contribuyendo activamente al logro de los propósitos institucionales.

Por último, el supervisor técnico además está invitado a promover en los equipos directivos una mayor reflexión acerca de la importancia de una *cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de los estudiantes y el desempeño de los miembros del establecimiento* (MBDLE, 2015). En este sentido, es necesario comprender que el cambio cultural en una escuela es complejo y no siempre existirán soluciones probadas o fórmulas que permitan lograrlo. Según Heifetz y Linsky (citados en Ideas Into Action for School and System Leaders, 2013-2014)<sup>3</sup>, cambiar la cultura de una escuela es un reto adaptativo, más que técnico, y solo puede darse cuando cambian las prioridades de las personas, sus creencias, hábitos y lealtades. Esto implica trabajar respecto de las confianzas, con comprensión del contexto local y su historia, enfrentando la resistencia al cambio.

ES EL SUPERVISOR TÉCNICO QUIEN ACTÚA COMO ENLACE ENTRE LA POLÍTICA LOCAL Y LA UNIDAD EDUCATIVA, ACTUANDO COMO UN ARTICULADOR CUYO NORTE ES EL MEJORAMIENTO ESCOLAR. COMO ACTOR RELEVANTE DEL SISTEMA ESCOLAR, ES CLAVE EN LA CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA

<sup>3</sup> Ideas Into Action for School and System Leaders es un boletín publicado por el Ministerio de Educación de Ontario que, en el marco de la Estrategia de Liderazgo de Ontario, apoya a las escuelas y sus líderes, proveyendo aportes desde la investigación y estrategias prácticas, en alineación con el Marco de Liderazgo de Ontario.

## 2. Orientando el quehacer directivo en torno a la construcción e implementación de una visión estratégica compartida

En relación al rol que los supervisores tienen respecto de la construcción e implementación de una visión estratégica compartida, es relevante señalar que –en términos generales- el apoyo y acompañamiento a los equipos directivos no termina en torno al trabajo con las herramientas de planificación para la mejora escolar, sino que, además, aborda aspectos relacionados con la cultura escolar, la comunicación y la coordinación entre diferentes actores relevantes del sistema. Comprender esto es vital para abordar esta dimensión con amplitud de mirada y consciencia de sistema.

En este apartado, encontrará recomendaciones y datos clave que le permitirán abordar esta dimensión de forma constructiva, junto con herramientas que puede utilizar en las sesiones de trabajo con los equipos directivos, tanto en el trabajo en RME como en asesoría directa.

Antes de conocer estas recomendaciones y herramientas, recordemos las principales prácticas que componen la dimensión **Construyendo e implementando una visión estratégica compartida**, según indica el MBDLE (2015):

- Definen o revisan, 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.
- Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.
- Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.
- Promueven y modelan 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.
- Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

Sobre el conocimiento acerca de cuáles son las prácticas que componen la dimensión **Construyendo e implementando una visión estratégica compartida**, compartimos con usted información clave y recomendaciones para su futuro trabajo con los equipos directivos en relación a esta dimensión de prácticas. Es relevante señalar que, además, se desarrollan ideas fuerza que son esenciales para su trabajo diario, en vista del especial nexo que esta dimensión de prácticas tiene con los focos del apoyo técnico pedagógico. Lo anterior refiere al vínculo y articulación de la propuesta educativa contenida en el PEI con los procesos de mejoramiento que se implementan a través del PME.



Como supervisor, recuerde que tanto el trabajo con el PEI como con el PME no son un fin en sí mismo, ni para el establecimiento ni para la labor de supervisión. Ambos son instrumentos de gestión para que cada establecimiento planifique su ruta de mejora, idea que es importante sea transmitida a los equipos directivos.

**Esta dimensión es una de las que más posibilidades de articulación tiene con el trabajo que realiza la supervisión**, en cuanto las prácticas directivas que la componen tienen directa relación con aquellas temáticas y herramientas que se contemplan dentro del trabajo diario de los supervisores: el PEI, diseño e implementación del PME, la formación integral y la inclusión, entre otros temas. De esta forma, se recomienda que se aproveche esta ventaja para facilitar el abordaje de la dimensión, desde las experiencias que el supervisor y los equipos ya tienen desde las sesiones de trabajo realizadas en conjunto, valorando esta trayectoria como contexto y cimiento de futuros aprendizajes.

A fin de aportar al desarrollo de una **comunicación y coordinación estratégica y efectiva entre los equipos directivos y el sostenedor**, le sugerimos actuar desde su posición de actor intermedio y del conocimiento que tiene tanto del proyecto educativo de cada escuela y liceo, así como también de su trayectoria de mejoramiento y el trabajo que los DAEM, DEM y Corporaciones Municipales realizan.

Como supervisor, oriente a los equipos directivos acerca de cómo lograr que los **procesos de planificación sean participativos**. Concretamente, puede sugerir la realización de actividades para cumplir con dichos procesos como: reuniones de planificación con el Consejo Escolar; sesiones informativas o de consulta a la comunidad escolar, con representantes de cada estamento; aplicación de entrevistas, encuestas y cuestionarios a actores de la comunidad educativa, entre otros.

Para lograr **procesos participativos y una alineación entre los diferentes miembros de la comunidad escolar en pro de una visión común**, anime a los equipos directivos a mantener informada a la comunidad respecto no solo de los logros obtenidos por el establecimiento escolar, sino de todos aquellos aspectos que se relacionan con planificación, planteamiento de metas, dificultades y barreras a superar. Cuando la comunidad está informada, se siente empoderada y colabora en los procesos con mayor seguridad, desde el conocimiento de la situación.

Una última recomendación es abordar el tema de las **altas expectativas** como un desafío personal. Las altas expectativas no son simplemente una estrategia aprendida, sino que implican incorporar esta idea al sistema de creencias y a la cultura escolar. Más allá de la escuela, las altas expectativas deben ser una premisa local o territorial. Como supervisores, se sugiere ir más allá del discurso: sientan y transmitan a sus equipos directivos que creen en ellos, en su potencial y en sus capacidades, y que todos los actores articulados del sistema pueden impactar en el aprendizaje de todos los estudiantes.

Considerando lo anterior, se pone a su disposición la herramienta “**Un plan comunicacional para la construcción e implementación de una visión estratégica compartida**” que le será de gran utilidad para trabajar con los equipos directivos en la dimensión **Construyendo e implementando una visión estratégica compartida** y que encontrará al final de este módulo.

Antes de explorar dicha herramienta y continuar su ruta de aprendizaje con el Módulo 3, lo invitamos a reflexionar sobre su labor como supervisor y el aporte que puede hacer en relación a la puesta en práctica de esta dimensión del MBDLE, 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 a la construcción e implementación de una visión estratégica compartida en los establecimientos escolares con los cuales trabaja.


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 “Construyendo e implementando una visión estratégica compartida” 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).






## 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.
3. **Ontario Ministry of Education (2013-2014).** Promoting Collaborative Learning Cultures: Putting the Promise into Practice. Ideas Into Action for school and system leaders. Bulletin #3.