

SUPERVISIÓN EDUCACIONAL EN CHILE EXPERIENCIAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

LECCIONES Y APRENDIZAJES

**COORDINACIÓN NACIONAL DE SUPERVISIÓN
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

EDUCACION
**Nuestra
Riqueza**



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION

Departamento Provincial Arauco

Especialización, Trabajo en Equipo y Liderazgo

Karin Ermtter
Andrea Flanagan

Resumen de la Experiencia

Esta experiencia da cuenta de un Departamento Provincial que se organiza con eficacia y convicción para la tarea de supervisión que le corresponde, aprovechando al máximo los recursos disponibles. Si bien, hay aproximadamente 183 establecimientos educacionales bajo su jurisdicción, muchos de ellos pequeños y dispersos, el foco de su trabajo son las escuelas focalizadas y los micro-centros rurales de la provincia. Los temas que concentran sus esfuerzos (fruto de una negociación entre las directrices del PAS y las necesidades planteadas por los directores), son: la implementación curricular y las estrategias para trabajar con un alumnado diverso y con una alta prevalencia de retardo asociado a factores socioculturales.

Los 17 supervisores trabajan en terreno con las escuelas y liceos, especializándose por nivel (Básica, Media, E. Especial, etc.), pero además asumen responsabilidades adicionales en ámbitos claramente definidos y concordados: algunos coordinan el trabajo por comuna, otros por programa (E. Intercultural, Chile Califica, Enlaces, etc.); otros apoyan el trabajo de sus colegas como 'supervisores - consultores' de algún subsector de aprendizaje. El sello de la gestión del Departamento es el trabajo en equipo, que permite dar un buen soporte a los establecimientos: al interior del grupo de supervisores, los saberes se comparten para dar respuestas precisas y oportunas a los requerimientos de los directores; a la vez, el Departamento se coordina con fluidez y pragmatismo con los sostenedores municipales y a veces particulares, y con instituciones privadas de apoyo a la educación, que operan en la región, tales como: Fundación Arauco, Mininco, y otros. Esto permite evitar la duplicación de esfuerzos, optimizándose los recursos disponibles. El compromiso de los supervisores se alimenta del buen clima laboral y de los espacios de los que disponen para desplegar su iniciativa, en la búsqueda de soluciones al servicio de sus sujetos de atención.

1. Características Generales, Enfoque de Supervisión y Características de las Escuelas

El Departamento Provincial (DEPROV) de Arauco, ubicado en la ciudad de Lebu, depende de la Secretaría Regional Ministerial del Bío Bío. En tanto entidad encargada de la supervisión y asesoría técnico - pedagógica y de la inspección administrativa y financiera de los colegios municipales y particulares subvencionados, tiene jurisdicción sobre 183 establecimientos de 7 comunas (Arauco, Cañete, Contulmo, Curanilahue, Lebu, Los Álamos y Tirúa), en las cuales estudian más de 42.000 alumnos y laboran 1750 docentes y directivos.

Dada la alta ruralidad de la zona, los establecimientos educacionales se encuentran geográficamente bastante dispersos; 115 de ellos son rurales y 67, urbanos. La mayor parte de estas escuelas y liceos atiende, además, a una población altamente vulnerable, correspondiente al NSE A y B (Muy Bajo y Bajo) de la clasificación del Mineduc. Entre ellos, 45 establecimientos poseen un alto porcentaje de alumnos de origen indígena y una proporción importante de docentes recibe asignación por desempeño en condiciones difíciles.

Entre los logros de la provincia, se cuentan 141 escuelas y liceos en JEC y 37 establecimientos que han obtenido la excelencia docente. Por otra parte, 14 docentes han obtenido la Excelencia Pedagógica, 6 se han incorporado a la Red Maestros de Maestros y 114 se han visto beneficiados con una beca o pasantía en el exterior⁷⁴.

La misión que el Departamento declara en español de Chile y mapudungún, en su página web, es: *“Por una educación de calidad con equidad, formadora de personas sabias, rectas, solidarias, perseverantes y emprendedoras.”* Esta Misión es implementada en terreno por los profesionales del DEPROV, en el marco de las directrices emanadas del ministerio, y en ese sentido, no se realizan acciones cuyo objetivo se aparte significativamente de lo que se busca implementar a nivel nacional.

Sin embargo, la cultura organizacional que impera en este equipo tiene un sello particular que se traduce en una mayor efectividad en sus acciones: fuerte compromiso con el trabajo, buena comunicación al interior del equipo, y un estilo de trabajo con los colegios caracterizado por el diálogo y el respeto mutuo, donde los recursos de una supervisión prestigiada por su aporte técnico, se ponen al servicio de las necesidades de los establecimientos. Estos elementos serán analizados en detalle en los puntos siguientes.

2. Recursos Humanos y Organización de la Institución para Prestar Apoyo Técnico

Organización Interna del DEPROV

Al momento de realizarse este estudio, el Jefe Provincial (s) del Departamento era la Jefa Técnica. El titular había renunciado a fines de octubre, para asumir un cargo nacional en el Colegio de Profesores.

La planta del DEPROV está conformada por 30 funcionarios, entre los que se cuentan profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares. Existe un equipo de 18 supervisores, los que se especializan por nivel: 10 son supervisores de educación básica, 4 de educación media, y 2 de educación de adultos y 2 de educación parvularia. Algunos asumen responsabilidades adicionales a las de la supervisión de escuelas, tales como:

- 1 Coordinador de Educación Media
- 1 Coordinadora de Educación Básica
- 1 Coordinadora de Educación Prebásica
- 1 Coordinadora de Educación Especial
- 1 Coordinador de Educación de Adultos.

Estos coordinadores trabajan en equipo con los supervisores que atienden a los establecimientos de cada nivel, por lo cual, éstos disponen de una instancia donde consultar dudas, fijar criterios comunes y compartir experiencias.

Pero esto no es todo: además, existen coordinadores a cargo de cada una de las 7 comunas que integran la provincia, quienes llevan las relaciones con el Daem y trabajan con los directores y jefes técnicos de todos los establecimientos (no sólo los focalizados), en temas como el autodiagnóstico de las fortalezas y debilidades de las escuelas y liceos que dirigen, la implementación y el análisis de los resultados del SIMCE, etc. Los coordinadores comunales también ven temas como los PADEM, la dotación docente y las actas a fin de año.

No son, sin embargo, los únicos en interactuar con los sostenedores municipales; la coordinadora de educación especial también se vincula directamente con ellos, para promover el financiamiento de programas de integración y de equipos multiprofesionales dependientes de los Daem, con el objeto de enfrentar los desafíos pedagógicos en el aula, debidos a la importante proporción de niños con “Retardo Mental Sociocultural” en el sistema escolar⁷⁵. El DEPROV también se coordina con los Daem para promover e implementar en conjunto, alternativas de educación para adultos en algunas comunidades apartadas.

Por último, hay Coordinadores por Asignatura (o ‘supervisores - consultores’) en lenguaje y matemáticas, que orientan a sus colegas cuando éstos tienen dudas respecto a cómo apoyar la implementación curricular de estas asignaturas, en las escuelas a su cargo.

⁷⁵ Establecido a través de un diagnóstico realizado por la Fundación Arauco. Este tipo de diagnósticos es sometido hoy a revisión por los especialistas.

Otras responsabilidades que se reparten entre los supervisores corresponden a los roles de: coordinador de transversalidad, Chile Califica, Enlaces y RECH⁷⁶, Deportes y Tiempo Libre, Prevención de Drogas y Tareas con el Servicio de Salud, Convivencia Escolar, Educación de la Sexualidad y Cultura, Política Docente, Gestión Escolar y PME, JEC y SIMCE, Educación Intercultural, Centros de Padres, Seguridad Escolar, Centros de Recursos de Aprendizaje, Refuerzo Educativo, y Autorizaciones Docentes.

Todos los supervisores asumen más de una responsabilidad. Por ejemplo, la coordinadora de educación básica tiene a su cargo la realización de las reuniones operativas con los supervisores de básica y además es coordinadora territorial de la comuna de Arauco y por tanto, se debe coordinar con los 6 supervisores que trabajan con las 7 escuelas focalizadas de la comuna. Paralelamente, asesora en forma directa a 5 escuelas y 2 Microcentros Rurales, situados en las comunas de Lebu, Arauco, Los Álamos, Cañete y Contulmo. Quien ejerce como coordinadora de educación especial, coordina territorialmente la supervisión en la comuna de Tirúa y atiende personalmente a 3 escuelas y 2 Microcentros Rurales ubicados en 4 comunas diferentes.

Hay supervisores que tienen responsabilidades más limitadas; la Jefa Técnica reconoce que se tiende a sobrecargar de tareas a quienes, a juicio de lo planteado principalmente por usuarios (Daem, directores, jefes técnicos y docentes de aula), se desempeñan mejor porque atienden en forma efectiva y oportuna sus requerimientos.

La distribución de la carga de trabajo, depende de las fortalezas de cada supervisor y de las necesidades de la escuela, en términos gruesos; por ejemplo, la coordinadora de educación especial asesora directamente a escuelas en las que hay mayor prevalencia de Retardo Sociocultural y Programas de Integración. Sin embargo, el DEPROV es flexible respecto a esta división del trabajo: la directora de una escuela que ya egresó del P-900, refirió haber solicitado insistentemente ser asesorada por una supervisora en especial, que había trabajado antes como docente junto a ella, y cuyo carácter serio y directo, ella valoraba. Haber contado con una supervisora capaz de compenetrarse con la cultura de la escuela, en este caso habría facilitado el tránsito del establecimiento hacia una mayor efectividad.

Perfil del Personal

La actual Jefa (s) del DEPROV ejerce su cargo titular (Jefa Técnica), desde 1987. Su presencia y liderazgo han dotado de estabilidad a la gestión de un departamento en el que es común un cierto nivel de rotación: una vez que los hijos de los supervisores adquieren edad para entrar a la educación superior, es habitual que éstos pidan ser trasladados a la ciudad de Concepción. Sólo 5 personas tienen una antigüedad similar a la de la Jefa Técnica (entre 15 y 30 años de servicio), y 14 han entrado al Departamento desde el año '92, en adelante; 3 supervisores llevan menos de 1 mes, a la fecha del estudio. El rango de edades de los supervisores, por tanto, es bastante amplio.

La selección de los supervisores se realiza en concurso público de nivel nacional. Se han ensayado diferentes fórmulas, pero básicamente, el procedimiento es el siguiente: se realiza una prueba técnica en el nivel provincial o regional, una entrevista personal en la que participan el Jefe Provincial, la Jefa Técnica y/o una persona de la Seremi; se analiza el currículum de cada postulante y se le somete a una entrevista con un psicólogo.

El perfil de los postulantes que se presentan a llenar las vacantes de los cargos de supervisión ha variado en los últimos años: si antes se presentaban preferentemente directores de colegio que deseaban culminar su carrera con un cargo en 'la provincial' o jefes técnicos, con experiencia en la supervisión de docentes, ahora lo hacen mayoritariamente profesores más jóvenes, con una carga horaria incompleta. El motivo tiene que ver con el nivel de los sueldos ofrecidos, que ya no resultan atractivos para los docentes con mayor trayectoria: mientras que un supervisor con grado 12, gana alrededor de \$ 600.000 (pesos) líquidos, un profesor encargado de una escuela rural recibe \$ 900.000 (pesos), además de una casa; y un director de escuela urbana, con perfeccionamiento, recibe más de \$ 1.000.000 (pesos).

Los supervisores seleccionados deben poseer las siguientes características:

- ✓ Ser de la provincia o conocerla bien; si provienen de fuera, deben demostrar una disposición a establecerse en la zona.
- ✓ Poseer manejo técnico, sin que ello los haga asumir una actitud arrogante: *"Que se les note la humildad"*.
- ✓ Ser personas con equilibrio personal y autorrealizadas, ya que esto disminuye la probabilidad de conflictos.
- ✓ Tener fortalezas en materia de implementación curricular y gestión.
- ✓ Poseer manejo computacional y habilidades de comunicación: *"Que sean capaces de adaptar su vocabulario para interactuar tanto con los apoderados del colegio Arauco, como con los de una comunidad mapuche"*.

A base de estos antecedentes, se confecciona una terna que se envía al nivel central, donde se toma la decisión; con frecuencia, prevalecen los postulantes sugeridos regionalmente; por ejemplo, algunos de los últimos supervisores que ingresaron al Departamento, no fueron escogidos entre los postulantes preseleccionados desde la Provincial.

No obstante, la cultura organizacional del DEPROV parece ser bastante fuerte y las nuevas contrataciones, independientemente de su nivel de competencia, se terminan amoldando al estilo de trabajo impulsado: *"Se enchufan hasta en el sentido del humor"*. Lo mismo ocurre con las diferentes jefaturas que han pasado por el Departamento, las cuales han validado el trabajo técnico realizado y contribuido a éste, con redes políticas que facilitan la buena coordinación con las autoridades regionales y comunales.

¿Qué Características Tiene esta Cultura Organizacional?

El sello de esta cultura es el del compromiso profesional de los integrantes del DEPROV, los que trabajan con un fuerte sentido de equipo, en el contexto de un buen clima laboral en el que los supervisores se apoyan entre sí y la información se comparte a todo nivel: *“Da lo mismo quién de nosotros vaya a una reunión, porque la información de cualquiera es para todos. A diferencia de otros lados, donde se actúa según el lema ‘información es poder’ y ésta se retiene, aquí creemos que al compartir la información, disemino mi poder.”* (profesional, DEPROV). Asimismo, la Jefa Técnica se muestra disponible para responder consultas de los miembros más nuevos del equipo; si alguien hace un postítulo, presta los materiales a sus compañeros; los supervisores especializados en algún nivel o programa explican temas de su competencia a los colegas que lo soliciten, etc. Esta buena coordinación interna es altamente valorada por los directivos y una condición clave para la eficacia del Departamento: *“Tomo el teléfono para hacer una consulta al DEPROV y siempre me dan con alguien que tenga una respuesta, aunque no esté el supervisor”* (director de Liceo).⁷⁷

La disposición y organización del recinto colabora con esta continua interacción: los supervisores no tienen oficinas separadas, ya que, con excepción de un supervisor de educación de adultos, comparten una gran sala alargada donde los escritorios están dispuestos, el uno frente al otro. La oficina de la Jefa Técnica es adyacente a este recinto.

Esta dimensión ‘interna’ del trabajo se complementa con la credibilidad, el liderazgo y las habilidades interpersonales de los supervisores, características destacadas desde los establecimientos educacionales y que permiten explicar cómo, este equipo, ha sido capaz de ejercer influencia y producir cambios en las prácticas de directivos y docentes.

La cultura organizacional que se ha ido construyendo, también ha sido fundamental para facilitar la evolución del rol de supervisor en el tiempo, pese a las dificultades que hasta hoy persisten. Según los entrevistados, aún se experimentan tensiones entre el rol histórico de los supervisores y las nuevas orientaciones, que lo sitúan más bien en un rol de ‘entrenador de competencias’ de los actores supervisados. Algunos supervisores más antiguos describen cómo han vivido este proceso y cómo han llegado al estado actual. Ellos iniciaron sus funciones en los años ‘80, cuando su labor, más similar a la de inspectores, se centraba en cautelar el cumplimiento de normativas y en la detección de fallas en los establecimientos de una comuna o zona asignada; no obstante, algunos de ellos, por su propia cuenta, ya en esa época habrían realizado adicionalmente una labor de apoyo en temas pedagógicos y de gestión, aunque en forma asistemática.

Posteriormente, al igual que en el resto del país, la supervisión se perfiló con un carácter de asesoría y los supervisores pasaron a cumplir un rol de apoyo activo a la gestión institucional y pedagógica en las escuelas focalizadas, a través de la administración de

⁷⁷ Esto también fue corroborado por las investigadoras.

programas estructurados que bajaban del nivel central, de la entrega de recursos y del apoyo a la formulación de iniciativas desde los establecimientos. En la práctica, esto se traducía en que *“...hablábamos las dos horas que duraba el taller con los profesores y nos íbamos contentas si habíamos bajado información y capacitado”*, relata una supervisora que lleva 28 años en el servicio. Es este estilo de trabajo más directivo el que aún es descrito con nostalgia por algunos supervisores, los que sienten cierto temor de perder un prestigio ganado entre los directivos, sobre la base de su capacidad para proveer respuestas y soluciones concretas a las demandas planteadas por las escuelas.

Esto se contrapone al nuevo énfasis dado por el Mineduc a la supervisión, donde los supervisores pasan, de ser ‘conductores’ del proceso de despegue de estas escuelas, a asumir un rol de acompañante o facilitador⁷⁸. Los supervisores entrevistados entienden que, un excesivo protagonismo fomenta la dependencia y dificulta el surgimiento de competencias propias en la escuela, que *“la meta es dejar capacidades instaladas”*⁷⁹, que para ello, deben *“realizar un buen diagnóstico de la escuela y tomar los programas como insumos profesionales que deben ser contextualizados según las necesidades de cada escuela”*, etc. Sin embargo, se les hace difícil abandonar el rol directivo, por otro más dialogante, o bien, sienten que sus habilidades como ‘entrenadores’ o *coaches* encargados de desarrollar competencias en otros, aún son insuficientes: si antes respondían a las preguntas de un director con información e instrucciones detalladas, ahora le espetan un *“¡Véalo Ud.! ¿Qué camino prefiere?”*. Esto genera estrés en algunos directores que se ven ‘sobrecargados’ con una autonomía que aún no manejan adecuadamente, lo que los hace, a su vez, ejercer presión sobre los supervisores, para que mantengan su antiguo rol.

Pese a estas tensiones -propias de la transición a un rol diferente y más complejo-, el liderazgo ejercido por la dirección del Departamento, un ambiente laboral apoyador, facilitador del cambio, y la motivación de los mismos interesados, han logrado que éstos perseveren en modificar sus prácticas en la dirección deseada.

Relación con Otras Instituciones o Agentes

El DEPROV, con gran pragmatismo, se esfuerza por mantener una buena coordinación con todas las instancias que puedan aportar al trabajo pedagógico realizado en las escuelas.

Sostenedores Municipales

El DEPROV cultiva buenas relaciones con los sostenedores municipales, e incluso cuando no lo logra (por dificultades puntuales con algún alcalde que se muestra contrario a la acción del DEPROV, por razones políticas), los lazos de colaboración se mantienen con los Daem, sólo que “bajo cuerda”, en función del interés superior de los alumnos de la comuna.

⁷⁸ En el año 2003, el Mineduc brindó un perfeccionamiento en esta línea a 200 (de los casi 800) supervisores de todo el país; del DEPROV de Arauco asistieron 5 supervisores.

⁷⁹ Entre otras: liderazgo pedagógico en los directores, una mirada integradora hacia la diversidad en las escuelas, estrategias para trabajar con cursos heterogéneos en su ritmo de avance, mayor rigor y eficacia en la planificación e implementación curricular, etc.

El perfil de quien encabeza el Daem (su capacidad de gestión, su compromiso, su liderazgo, etc.), es considerado un nudo crítico para el logro de resultados en las escuelas, ya que estos departamentos tienen atribuciones para incidir directamente (para bien o para mal) en la gestión de las unidades educativas, lo que no sucede con los supervisores.

La iniciativa para encontrar espacios de trabajo conjunto puede surgir de cualquiera de las dos instituciones; por ejemplo, en Arauco el DEPROV entregó los resultados del diagnóstico de los establecimientos al Daem, y éste ofreció participar del esfuerzo de mejoramiento; en otras ocasiones, es el Daem el que convoca a directores y docentes e invita a participar al DEPROV. En las comunas con menos recursos profesionales como Tirúa, por ejemplo, es el Departamento Provincial el que, habitualmente, invita a las autoridades educacionales a participar en las iniciativas que lleva a cabo. Con frecuencia, se realizan reuniones de inicio del año escolar, donde el Departamento Provincial entrega los lineamientos y orientaciones nacionales, los énfasis regionales y las prioridades del contexto provincial; hay reuniones periódicas en el transcurso del año, y una reunión final de evaluación y proyecciones.

La coordinación sostenedor / DEPROV es relevante para la implementación efectiva y oportuna de las políticas educacionales. Por ejemplo, se requiere del apoyo de los sostenedores para implementar una atención adecuada a los numerosos alumnos con 'RMS' y dificultades de aprendizaje de todo tipo. Respecto a este punto, el Departamento Provincial ha debido "encantar" a los sostenedores, para que comprendan la necesidad de:

- ✓ Contratar profesionales para atender esta diversidad (educadores diferenciales, sicopedagogos, neurosiquiátras, sicólogos, fonoaudiólogos, etc.).
- ✓ Integrar la educación especial al aula (en vez de crear escuelas especiales o conformar, en las escuelas, grupos de niños con dificultades que trabajen separados de los demás).
- ✓ Crear instancias de capacitación sociolaboral adecuadas en los liceos, que den continuidad al trabajo realizado en la educación básica.

Estos esfuerzos han sido exitosos; en 6 comunas ya se han contratado equipos multiprofesionales (neurosiquiátras, fonoaudiólogos, sicólogos, profesores de educación especial, de trastornos del lenguaje o educadoras diferenciales con mención en Retardo Mental, asistentes sociales para trabajar con los padres, etc.), con el fin de atender a los alumnos y a sus familias. Hay diversas experiencias de integración en marcha, como un proyecto de lombricultura en Los Álamos u otro de un liceo en el que los docentes trabajan en aula, con niños con retardo leve y moderado, así como con discapacitados visuales. Los niños con multidéficit son trasladados desde y hacia la escuela por un vehículo municipal. La coordinación con los Servicios de Salud, dependientes del municipio, también han mejorado. *"Antes los niños eran doblemente evaluados, ahora se realiza un trabajo integrado"*.

El DEPROV ha contribuido a este esfuerzo elaborando, por iniciativa propia, un manual de orientación para dar cuerpo al trabajo de los equipos multiprofesionales, dependientes de los sostenedores municipales. Paralelamente, los supervisores trabajan con las escuelas para que éstas institucionalicen el apoyo a los niños con necesidades educativas especiales; por ejemplo, integrándolos al PEI, adecuando su reglamento de evaluación, etc.

Aún cuando hay avances importantes en la relación DEPROV / Daem, son muchos los desafíos pendientes, tales como, lograr una adecuada implementación de la jornada escolar completa, instalar las estrategias de Chile Califica y optimizar la cobertura de educación parvularia, entre otros.

Fundación Arauco

El trabajo de Fundar se realiza en las comunas en las que la empresa Celulosa Arauco y Constitución S.A. tiene mayor presencia; después de realizar un trabajo de 3 años en la comuna de Tirúa, actualmente, el accionar de la Fundación se concentra en las comunas de Arauco y Los Álamos, con un foco especial en el apoyo al trabajo en aula, en el nivel parvulario y de primer ciclo básico.

Los supervisores opinan que *“Fundar es una organización de la cual el Ministerio tendría mucho que aprender”*, fundamentalmente en el ámbito de la planificación y sistematización de los procesos. Ambas instituciones mantienen un contacto permanente: la Fundación informa sobre los resultados de los diagnósticos y las evaluaciones que realiza, y los directivos de las mismas se reúnen anualmente a coordinar el trabajo a realizar en la provincia y los ámbitos de acción de cada cual.

La coordinación entre ambas instituciones partió con algunos desencuentros, pero ha ido mejorando con el tiempo: *“En Cañete coincidió el apoyo de Fundar, Mininco y el DEPROV, en una misma escuela; los pobres profesores y el director tenían un enredo y sentían que, poco más o menos, tenían que hacer tres tareas diferentes: para Fundar, para Mininco y para DEPROV”*. Esto habría conducido a que los directores de los establecimientos atendidos *“se estresaran y se hostigaran”*.

En la calidad de la relación entre ambas instituciones, cumple un papel importante la predisposición de quien encabeza el Departamento. Relata un profesional del DEPROV: *“Hubo un período en que un determinado jefe provincial le tenía miedo a la Fundación, la veía como una amenaza, a pesar de que nosotros tratábamos de convencerlo de que representaba una oportunidad. Se generaron roces; clandestinamente, conversábamos con las profesionales de la Fundación, pero no había trabajo conjunto. En cambio, el jefe que tuvimos, del 2000 a la fecha, siempre vio la necesidad de abrir la provincia [al trabajo colaborativo con otras organizaciones]”*. El espíritu con el cual se enfrenta esta alianza es eminentemente pragmático: *“Yo sé que son recursos que provienen de una empresa y que*

hay un tema de imagen corporativa detrás [y no un espíritu altruista], pero yo prefiero que estos recursos se queden en nuestra provincia y que beneficien a nuestras escuelas” (Profesional DEPROV).

Actualmente, Fundar y el DEPROV, sólo como excepción, coinciden en una misma escuela; cuando esto sucede, los apoyos se complementan y potencian: mientras que la Fundación enfatiza la metodología en aula y el apoyo a los alumnos con problemas de aprendizaje a través de su equipo de psicólogos, los supervisores del Departamento Provincial trabajan los temas de planificación y programas de estudio.

Algunas voces críticas entre los supervisores consideran que hay aspectos que pulir: *“En Fundar son muy técnicos, pero estresan a los profesores(...) la planificación es una sola y las metodologías (como la de lectura compartida) que entrega Fundar, son un insumo para que planifiquen, no un fin en sí mismo [como algunos profesores parecen creer]”*. Asimismo, estiman que muchos directores tienen dificultades para poner límites y definir el tipo de ayuda que requieren, en vez de aceptar pasivamente todo lo que les llega: *“A los directores les falta esa capacidad para ver qué contribuye y qué no”*.

3. El Trabajo con las Escuelas y Liceos

Dada la gran cantidad de escuelas que abarca su jurisdicción, los supervisores deben priorizar sus espacios de intervención. Pese a que semestralmente se realizan encuentros y actividades con el 100% de los directivos de establecimientos municipales de cada comuna, los esfuerzos de los profesionales del DEPROV se concentran en la atención de aquellos que más lo requieren, por sus condiciones de vulnerabilidad y sus bajos resultados: 59 escuelas básicas y liceos focalizados y 17 microcentros rurales que aglutinan a 82 escuelas uni- o bidocentes.

Estos establecimientos cuentan con la presencia regular⁸⁰ de un supervisor que, en conjunto con el equipo directivo, establece un diagnóstico y un plan de superación personalizado, que incorpora, tanto los lineamientos contemplados en el Plan Anual de Supervisión (PAS) del Mineduc, como las necesidades de ese establecimiento en particular.

Las líneas de acción prioritarias se definen con cierta flexibilidad, a partir de una negociación entre el supervisor y la escuela. A veces, priman las necesidades de la escuela: *“Como somos bien proactivos, el supervisor venía, preguntaba en qué estábamos y se ponía a disposición de la dinámica nuestra”*; y a veces la visión del supervisor: *“Nuestra reticencia a adoptar lo que el supervisor proponía, cambió porque él estaba convencido de que lo que proponía era bueno, y supo explicarlo con ejemplos”*; *“Podemos discutir [con el supervisor], encuentro que eso es sano porque se aclaran los puntos de vista, y generalmente me gana por argumentos”*. Con frecuencia se compatibilizan las prioridades de uno y otro; *“El supervisor trae una propuesta, por ejemplo, trae cuatro temas y nosotros vemos cuáles son prioritarios y ahí negociamos”*; *“Le proponemos un esquema que él ayuda a perfeccionar”*; *“Lo que llega vía supervisión, lo contrastamos con el PEI. Si calza, en cuanto a objetivos y tiempos, lo tomamos”*. Entre los temas trabajados, se encuentran los siguientes:

Líneas de Acción Prioritarias

Implementación Curricular

La baja implementación curricular es uno de los problemas centrales de las escuelas supervisadas, según las coordinadoras del DEPROV y algunos directivos entrevistados. Una de las causas es el gran número de escuelas uni y bidocentes con aulas multigrado, en las cuales los docentes, ante la dificultad para implementar los programas de estudio nacionales, tienden a “podarlos”: *“Los profesores tienen 6 cursos en una sala y se desesperan porque no logran concretar los objetivos para cada nivel”* (supervisora).

No obstante lo anterior, la situación se repite en las escuelas de mayor tamaño y por eso esta área concentra los esfuerzos de la supervisión: *“El supervisor trajo una nueva forma*

⁸⁰ Según la normativa del Ministerio, los supervisores debían visitar quincenalmente las escuelas focalizadas, pero en la práctica, la frecuencia de visitas es mayor al comienzo de la intervención (semanal) y va decreciendo paulatinamente, en la medida que la escuela comience a caminar. Después de unos 2 años de trabajo, con un promedio de una visita al mes, durante un día completo, los supervisores trabajan con directivos y docentes. La fuerte recarga de los supervisores no permite mantener una frecuencia mayor.

de planificar, antes se hacía por unidad y ahora por actividad genérica; al comienzo nos pareció horroroso, un exceso de trabajo, pero el supervisor dio charlas, puso ejemplos, después nos fuimos dando cuenta de que el trabajo se facilitaba enormemente, se trabaja de manera más ordenada y se cumple lo proyectado... es lo mejor que hemos visto en materia de planificación” (docentes, liceo). “La supervisora nos orientó respecto a cómo hacerlo para subir [el rendimiento]; las indicaciones fueron: ser metódicos, tener objetivos claros y una planificación clara” (Jefe UTP).

Trabajo con Alumnos con Ritmos de Aprendizaje Diversos

Como ya se mencionó, existe, en la provincia, una alta prevalencia de alumnos con problemas de aprendizaje leves, asociados a factores socioculturales y la coordinadora de educación especial promueve, en el nivel de municipios, el soporte municipal al trabajo de las escuelas con estos niños, mediante la creación de centros comunales multidisciplinarios de diagnóstico y del financiamiento de programas de integración y formación sociolaboral posterior. Al mismo tiempo, la coordinadora asesora a las escuelas para que éstas internalicen el trabajo con niños integrados. Esta línea de acción no se encuentra entre las prioridades del PAS y debió ser desarrollada por iniciativa del DEPROV, como respuesta a las necesidades de las escuelas locales.

El apoyo de los supervisores en este ámbito es particularmente valorado en las escuelas que no cuentan con especialistas propios: *“Nuestra supervisora es especialista en problemas de aprendizaje y no queremos que la cambien; por un problema de costos, no podemos tener grupo diferencial; los casos más graves son enviados al psicólogo, con cargo al sostenedor, pero necesitamos las estrategias que ella nos da para trabajar [en aula] con los niños que tienen dificultades” (Jefa UTP).*

Fortalecimiento de la Gestión Escolar como Soporte del Trabajo Pedagógico

“Yo formé parte del EGE [como representante de los docentes] y veía que el supervisor le daba énfasis para que funcionara bien, de verdad y no sólo en el papel” (profesor). La posibilidad de tener al supervisor como interlocutor experto, es valorada por los directores, ya que, como dice uno de ellos, “el cargo de director es muy solo”. Se está comenzando a trabajar con el modelo de acreditación de la calidad de la gestión del Mineduc.

Convivencia escolar

Este ámbito es relevante en los Consejos Escolares, los Reglamentos Internos, la Relación profesor/profesor y profesor/alumno, etc.: *“La supervisora dio sugerencias para acercar a los papás y las trabajó con los profesores; por ejemplo, desarrollaron una encuesta para saber por qué no vienen a las reuniones, propuso que se formalizaran las actividades que se hacían en las reuniones, que los papás firmaran, que nos preguntáramos si las reuniones de apoderados que hacíamos eran aburridas, etc.”* (director escuela). *“El supervisor nos ayudó a modernizar el reglamento de disciplina, partiendo por cambiarle el nombre por uno menos punitivo, ‘convivencia escolar’, a instancias de él se hicieron reuniones para discutir el reglamento con apoderados, alumnos y profesores”* (docentes).

Articulación

Un aspecto importante del trabajo de supervisión dice relación con la capacidad de articular y promover la articulación entre niveles, tales como: educación parvularia / educación básica; educación básica o media / educación especial, etc.

Asesoría Técnica

Se observa una valorización positiva del rol supervisor en ámbitos específicos: *“El supervisor cooperó bastante en el reglamento de titulación, aprobado el año 2002, y en el plan de práctica. También en el reestudio de las especialidades, hicieron un seguimiento a la especialidad de Forestal: el currículum era de hace 10 años y el mercado laboral ha cambiado; era la especialidad menos cotizada por los alumnos, con menor rendimiento, mayor deserción; por ello, la van a cambiar por Electricidad. El supervisor ayudó a tramitar y planificar la nueva especialidad”* (director liceo).

A estos temas se agregará, el próximo año, el de Evaluación de los Aprendizajes, ámbito en el cual muchos docentes confiesan tener falencias. Otro punto importante es el de las expectativas de los docentes respecto al rendimiento de los alumnos, tema que los supervisores esperan trabajar en conjunto con el punto anterior.

Educación Básica

- Orientaciones y acompañamiento respecto a puesta en marcha de estrategia LEM y apropiación curricular.
- Organización curricular-reforzamiento cascada 2004.
- Diagnóstico técnico-administrativo de la escuela en el marco del nuevo modelo de Gestión Escolar.
- Orientaciones para readecuar el nuevo PEI y propuesta JEC.
- Taller de análisis de los Nuevos planes y Programas de Estudio y generación de espacios de autorreflexión de las prácticas pedagógicas.
- Apoyo constante a los docentes de NB1 y NB2 en proceso lector.
- Talleres de desempeño en el subsector de lenguaje y matemáticas.
- Apoyo en la difusión del MBE.
- Apoyo directo y trabajo en equipo con UTP para cumplir con las metas SACGE en los plazos fijados.
- Apoyo a los segundos años, en los desempeños a lograr al finalizar el ciclo.
- Sugerencias de estrategias metodológicas para atender a la diversidad y/o diferencias individuales.
- Orientación en formulación del Plan Anual en los ámbitos de Gestión y Currículum.

Educación Media

- Nivelación Restitutiva.
- Planificación Curricular.
- Proyecto Educativo Institucional.
- Análisis cualitativo y cuantitativo del SIMCE.
- Acreditación de especialidades.
- Convivencia Escolar.

Metodologías de Trabajo

Además de las entrevistas que los supervisores tienen con los directivos en cada visita, para retroalimentarse de las preocupaciones y los avances del establecimiento y bajar información, los entrevistados destacan los siguientes conductos, a través de los cuales se operacionaliza el apoyo de la supervisión:

Taller de Profesores

Estos talleres son instancias del nivel de las escuelas, en las cuales los profesores reflexionan y evalúan sus prácticas docentes. A estas reuniones se incorpora el supervisor -inicialmente, como ya se mencionó-, con un rol más directivo y de asesoría experta: *“Nos tocó un supervisor fome, hablaba y hablaba, nos enseñó los mapas conceptuales”* (docente); Y, actualmente, de acompañante bien informado y entrenador de capacidades en los participantes: *“La supervisora no trajo expertos sino hizo que fuéramos nosotros nuestros propios expertos; compartíamos la experiencia, los más exitosos se preparaban y le hacían el taller a los que les costaba más”*.(docente).

Los directivos entrevistados destacan las características que, a su juicio, contribuyen a la efectividad de estas actividades: horario adecuado (se suspenden las clases por 2 horas), sesiones cortas y muy dinámicas, temas pertinentes (basados en las necesidades de los

profesores), reuniones por asignatura o sub-ciclo, liderazgo del supervisor. *“Hacemos una votación, anotamos en un papelito las necesidades de apoyo técnico y trabajamos en las que más se repiten, este año, por ejemplo, vamos a hacer una jornada para ver [cómo mejorar] las relaciones interpersonales”.*

Supervisión de Aula

La supervisión de aula forma parte del PAS y se implementa con diferentes objetivos. Estos son previamente definidos en el plan de asesoría personalizado que el supervisor confecciona en conjunto con los directivos a comienzos de año, y que el profesor conoce:

- ✓ Comprobar el avance del programa LEM, para lo cual los supervisores habitualmente asisten a alguna clase, de Jardín a 4º básico, durante sus visitas.
- ✓ Observar las prácticas pedagógicas.
- ✓ Verificar si lo que se está trabajando en clases corresponde a lo planificado.
- ✓ Pesquisar el motivo por el cual algunos niños no logran el avance esperado (supervisora de educación especial).
- ✓ Realizar el seguimiento a las Unidades Didácticas⁸¹.

El trabajo de supervisión se apoya en una pauta de observación desarrollada por el Proyecto Montegrando y es seguido por una retroalimentación sobre lo observado en clases: *“En estas visitas a los cursos, la supervisora veía en qué estaba cada uno, tanto los cursos buenos como los que tenían problemas; hizo un diagnóstico en el 1er año; a veces trabajaba con los niños mientras la profesora observaba, después conversaban [sobre lo observado]”* (Jefe UTP).

Trabajo en Redes

Con una frecuencia semestral o superior, los Coordinadores Comunales convocan al 100% de los directores y jefes técnicos de los establecimientos de su comuna, instancias en las cuales se realizan diagnósticos, evaluaciones y se coordinan eventos como el SIMCE. Asimismo, estas instancias han permitido a los directivos tomar conocimiento y capacitarse en temas específicos como el Aseguramiento de la Calidad de Gestión, entre otros. *“A nivel provincial existe la red de gestión, que se reúne 3 veces al año, en abril, julio y noviembre. En abril se vieron las necesidades de fortalecimiento; en las otras dos reuniones, los temas de calidad total de gestión y las normas. En marzo del 2005 se verá el Marco para la Buena Enseñanza (MBE) con los jefes técnicos y el Marco para la Buena Dirección (MBD) con los directores. Nos vamos turnando en ser expositores, en marzo me toca a mí”* (director liceo).

Los entrevistados en las escuelas destacan la utilidad de la coordinación comunal de los directivos, especialmente de los jefes técnicos, y señalan que estas instancias de trabajo conjunto impulsadas por el DEPROV, que también han sido propiciadas en el pasado por

⁸¹ Paquete de 10 clases desarrolladas por el Ministerio, que contienen una motivación, un desarrollo y una evaluación. En la provincia hay 3 escuelas que están implementando unidades de Lenguaje y que debieran ser apoyadas por un supervisor-consultor (o 'Coordinador de Asignatura') especializado en Lenguaje.

algunos Daem, debieran transformarse en estables y más frecuentes (quincenales o mensuales). *“En la comuna nos reuníamos todos los meses, se hacían ensayos (para el SIMCE) y se intercambiaban pruebas y buenas experiencias, de ahí salió la idea de que el Jefe Técnico fuera a los cursos a tomar la lectura; con esas y otras medidas logramos los 263 puntos en el SIMCE.”* Se insiste en que esta red debiera estimular la participación activa de sus integrantes y no sólo ser convocada para bajar información.

Desde el año 2002, el DEPROV también ha dado impulso a un trabajo en redes, en el nivel de los docentes y de los orientadores. Éstos se convocan entre dos y cuatro veces al año, en un solo día y lugar; se reúnen por asignatura, abarcando la mayoría de los subsectores del plan de estudios: lenguaje y comunicación, matemáticas, inglés, física, química, biología, educación tecnológica e historia, además de orientación. Ello ha permitido a los docentes salir del aislamiento de sus aulas, contactarse con los colegas de otros establecimientos, postular a proyectos en conjunto, intercambiar experiencias, lograr consenso en determinadas materias (por ejemplo, la necesidad de una buena planificación) y diseñar, en conjunto, estrategias remediales.

Donación de Recursos

Las escuelas han sido apoyadas fuertemente, en los últimos años, con la donación de material didáctico, bibliotecas, textos para alumnos y profesores, etc. Al parecer, los supervisores del Departamento no sólo aportan el material que baja del Ministerio, sino que se esfuerzan por conseguir cualquier recurso que pueda resultar de utilidad para las escuelas atendidas: *“El supervisor se conseguía mucho material, fotocopias de libros de la Fundación Arauco, material del municipio, documentos, pruebas, etc.”*

Talleres de Apoyo Pedagógico (TAP)

Las escuelas focalizadas reciben el apoyo de monitores especializados que trabajan con niños con problemas de autoestima.

Percepciones de las Escuelas

Docentes y directivos hablan muy bien de sus supervisores, y los supervisores entrevistados se sienten respetados y valorados por los profesores. En las escuelas focalizadas, la presencia de éstos se asocia a incentivos concretos (material didáctico, bibliotecas, etc.) y puede que, por este motivo, los directores entrevistados se sientan ambivalentes frente al egreso de sus escuelas de su condición de focalizadas: permanecer en esta condición implica un estigma, pero egresar significa el fin de un caudal de recursos altamente valorados.

Sin embargo, la presencia de un supervisor en el cual apoyarse, la mirada externa que pone en perspectiva las dificultades y los logros alcanzados, parecen ser valoradas en sí mismas: *“Ahora los supervisores vienen sólo una vez al mes, porque ven que trabajamos sí o sí, y otras escuelas más atrasadas los requieren más, pero es importante que nos supervisen y nos vengan a ver, ojalá eso no cese”*; *“Echo de menos, entiendo que son pocos en DEPROV, pero nos dejaron de lado, nos largaron así nomás al salir del P - 900; antes cualquier cantidad de materiales y asesoría, después nada, y uno tiene que seguir adelante. Fundar da harto material, pero queremos la parte del Ministerio, que nos aclaren las dudas sobre los programas nuevos.”*.

En una comunidad relativamente pequeña como la provincia de Arauco y con un DEPROV que se caracteriza por su buena coordinación interna y orientación de servicio, es factible –y de hecho, sucede con frecuencia– que muchos directores continúen en contacto telefónico con sus ex supervisores y resuelvan sus dudas por este camino, pero este contacto es percibido como insuficiente y también recarga aún más la abultada agenda de los supervisores, por lo que no parece ser la solución ideal. Los establecimientos requieren y solicitan un acompañamiento más permanente, que alimente la reflexión y el mejoramiento continuo, para asegurar de este modo que sus logros perduren en el tiempo.

De los relatos de los entrevistados pueden extraerse algunos elementos comunes que revelan en qué se asienta el liderazgo y la credibilidad de los supervisores, a saber:

Compromiso Profesional

Un primer elemento común es el compromiso y la consecuencia que los docentes perciben en los supervisores. De ellos se destaca positivamente, por ejemplo: *“Llega temprano y trabaja todo el día, sin parar”*; *“Es muy responsable, se compromete a traer un material y lo cumple”*; *“Es muy aplicada y organizada”*; de la jefa técnica del DEPROV se dice que *“es tremendamente profesional y preocupada de colaborar con las escuelas”*.

Dominio de Aspectos Técnicos

El dominio de aspectos técnicos es un componente importante del liderazgo de los supervisores: *“El supervisor se ganó nuestro respeto porque realmente domina los planes y programas y es un agente bastante motivador, nuestra reticencia a adoptar la medida que proponía, cambió porque él estaba ‘convencido’ de que lo que proponía era bueno, y supo explicarlo con ejemplos”*; *“La supervisora es muy didáctica y muy directa”*; *“Tiene mucho dominio de la Reforma”*; *“Le pedimos que nos ayude a ‘bajar’ lo que tiene que ver con el tema autoevaluación, para que lo podamos llevar a cabo, porque está en términos muy complejos”*; *“Es inteligente, preparada, le cuesta menos aprender, por el camino que nos fue guiando, quedó claro que había captado el problema de la escuela”*; *“[El supervisor] está en la acción, no en lo administrativo”*.

Uso de Metodologías Participativas

Los supervisores exitosos invitan a la participación y son respetuosos de las opiniones que escuchan: *“El supervisor motivaba, preparaba y cada uno opinaba; era claro para explicar, nos hacía preguntas, dinámicas de grupo con profesores y apoderados; los profesores tenían que exponer”; “No [hay que poner el foco en] tanto papel, lo que hay que hacer es sentarse a conversar, como ser humano. Acá hay hartito ‘feeling’ con el supervisor, conversa con todos, la autoridad no está en mandar sino en pedir opiniones, informarse de lo que pasa. Escuchar no quiere decir que uno acceda a todo. Es lo mismo que hago yo como director”.*

Retroalimentación Oportuna

Las dudas de los directivos y docentes siempre reciben una respuesta oportuna que les ayuda a crecer y perfeccionarse: *“Si tenemos alguna duda con lo de la JEC, viene alguien a capacitarnos, o nos dicen: ‘en tal página web está la respuesta’; siempre buscan alternativas para solucionar las dudas”; “XX es así, si cometes un error, te lo dice en tu cara, porque todos tienen que tirar el carro; si no, no marcha”.*

Respeto y Buen Trato

El trato adecuado y respetuoso abre puertas en el medio docente. El director de un establecimiento valora que los supervisores pasen por su oficina a saludarlo antes de iniciar el trabajo con los miembros de su equipo, aún cuando vengan por temas puntuales. En otra escuela que ya salió del P900, un jefe técnico relata: *“Para la observación de clases, la supervisora decía: ‘Me gustaría ir a tu curso, ¿puedo?’....la respuesta podría haber sido no, pero todos decían que sí, porque el trato era muy agradable.”* Este buen trato no se pierde ni en situaciones de conflicto, lo que genera reconocimiento y respeto en los docentes: *“Un colega tuvo una actitud desatinada y le enrostró un tema de la Reforma con el que no estaba de acuerdo; el supervisor argumentó educadamente su punto de vista. Nosotros estábamos de acuerdo con el colega, pero nos dio vergüenza ajena la forma como se expresó, el supervisor no tenía la culpa, se portó como todo un caballero”.*

Cordialidad y Cercanía Emocional

Los docentes de un liceo focalizado describen a su supervisor en los siguientes términos: *“El supervisor es un colega joven(...) uno lo puede tutear, hay un acercamiento más fraternal que beneficia la relación, da libertad para plantear las cosas con confianza”*. En una escuela rural, en tanto, las docentes destacan de su supervisor: *“Nos hace trabajar hard, pero es relajado y simpático, manda a comprar sopaipillas para todos, después del trabajo”*. El director de una escuela particular subvencionada focalizada, en tanto, relata que su supervisora *“siempre llega con un buen estado de ánimo, porque sabe que aquí no hay tremendos problemas”*. Esta percepción puede parecer paradójica, ya que la escuela trabaja en un entorno de alta vulnerabilidad y tiene bajos resultados en el SIMCE, pero ello tiene como consecuencia que los docentes se sienten favorablemente dispuestos hacia las

sugerencias que esta supervisora pueda brindarles.

4. Resultados que el Apoyo Técnico ha Conseguído

Aunque en muchas escuelas los cambios se encuentran todavía en una fase incipiente -por lo que no corresponde pronunciarse aún sobre la sustentabilidad de los mismos-, es posible identificar algunos señales de mejora.

El resultado del SIMCE habría mejorado entre los años 2001 y 2003. Considerando la cobertura total de las escuelas focalizadas de Arauco, esta provincia fue la que tuvo más escuelas que subieron su puntaje. De esta forma, de ser la cuarta provincia en la VIIIª Región en dichos resultados, pasó a ser la primera. En el nivel de los procesos, según la coordinadora de educación básica, actualmente los directores se muestran un poco más autónomos en su gestión y más preocupados de la implementación del currículum, aunque con desafíos pendientes en materia de la evaluación del aprendizaje alcanzado.

Otro avance significativo sería la incorporación de la educación especial a escuelas y liceos, como parte integrante de su quehacer y no como un programa adicional. Junto a eso habría surgido una mayor conciencia del problema y de la necesidad de un tratamiento temprano, lo que habría contribuido a “afinar el ojo” de los profesores para detectar a los niños con problemas de aprendizaje, emocionales, RS, etc., y derivarlos oportunamente a la evaluación con un profesional especializado. Sin embargo, aún faltaría articular mejor el quehacer de la educadora especial con el trabajo de aula; en tal sentido, está pendiente la conformación de los equipos comunales que deben difundir estrategias metodológicas

para trabajar, en el aula, con niños con dificultades.

5. Conclusiones y Aprendizajes Pensando en un Sistema de Supervisión

Foco en el Quehacer Esencial de la Escuela: la Implementación Curricular

Los entrevistados del DEPROV reafirman la importancia del cambio de enfoque del Mineduc en el logro de una mayor efectividad en la asesoría de las escuelas apoyadas: desde la administración de un sinnúmero de programas, se habría pasado a una mayor concentración en apoyar el quehacer esencial de las escuelas, es decir, la implementación curricular.

Si bien estiman que los programas entregaron herramientas valiosas para atender a otras tantas áreas deficitarias de las escuelas, también se habrían traducido en un cierto 'activismo' distractivo entre los supervisores, el cual hasta cierto punto, habría dificultado el avance de los establecimientos: *"Los programas nos desordenaban el naipe, andábamos todos los días haciendo jornadas y suspendiendo clases; a diferencia de otros colegios que sí estaban haciendo clases, a lo mejor no tan innovadoras, pero rigurosamente, los nuestros estaban estancados"* (profesional DEPROV).

El nuevo enfoque permitiría apoyar mejor el trabajo de las escuelas en torno al logro de aprendizajes; paralelamente, el asesoramiento de la gestión directiva se realiza con el objetivo de ponerla al servicio de la implementación del currículum, buscando involucrar al director en este tema, para transformarlo en líder pedagógico de su establecimiento.

Cargos Enriquecidos⁸²

Cada uno de los supervisores de este DEPROV, además de efectuar labores de apoyo a las escuelas, tiene responsabilidad sobre ciertos ámbitos (coordinación territorial, de nivel, de ciertos programas específicos, etc.). Este enriquecimiento del cargo se combina con un cierto grado de autonomía, dentro de un esquema de trabajo común, que les permite "hacer gala" de su iniciativa en la búsqueda de soluciones para los colegios que atiende. *"No es el funcionario al que yo le 'ordeno' lo que haga, ni el funcionario que hace lo que quiere, es un activo participante en ámbitos definidos con claridad"* (jefa (s) DEPROV).

El resultado es un empoderamiento de los miembros del equipo, que incide positivamente en la motivación de los supervisores con el trabajo realizado: *"Hay que creer un poco en la gente, si se les ponen por delante desafíos, ponen a disposición sus mejores competencias y su mejor compromiso, siempre hay excepciones, pero estamos hablando de la generalidad"* (jefa (s) DEPROV).

Otra ventaja de esta cultura del empoderamiento es que constituye un buen modelo para el trabajo que los supervisores deben realizar en las escuelas, ya que promueve el desarrollo

⁸² Según F. Herzberg, por 'enriquecimiento' de un cargo se entiende la incorporación a un cargo de menor nivel y relativamente baja dificultad, de responsabilidades más complejas, que representen un desafío para quien detente el cargo, y por lo tanto conlleven mayores posibilidades de satisfacción y crecimiento personal.

de capacidades en los sujetos atendidos. Adicionalmente, al no producirse con este esquema una división tajante entre supervisores 'de terreno' y jefaturas intermedias 'de oficina' (todos realizan labores de atención directa y de coordinación), las necesidades del 'sujeto atendido' se mantienen permanentemente en un primer plano y se incentiva la búsqueda de estrategias para brindar un buen servicio.

Especialización de los Supervisores

Existe una especialización, entre los supervisores, que toma en cuenta las fortalezas y la experiencia previa de cada uno, para asignarlo a un nivel determinado (por ejemplo, quienes apoyan a los establecimientos de educación básica, son profesores de educación general básica); esto, a diferencia de otros lugares en los que la asignación de tareas se realiza según otros criterios, como por ejemplo, el criterio territorial, donde *"un profesional supervisa todo, parvularia, básica, media, etc."*

Buena Coordinación y Trabajo en Equipo en el DEPROV

El trabajo de los profesionales del Departamento Provincial se potencia mediante la buena coordinación interna del departamento. Dado que los supervisores se especializan (por nivel, asignatura, programa, etc.), requieren del trabajo en equipo para complementarse respecto a aquellos temas que quedan fuera de su campo de expertizaje. Con ello, el DEPROV puede dar una respuesta oportuna y eficaz a las múltiples demandas y necesidades planteadas por los directores asesorados, lo que redundará, a su vez, en una mayor credibilidad de su gestión. A eso apelan los supervisores, cuando intentan convencer a los docentes de introducir algún cambio necesario en sus prácticas, y deben vencer la resistencia al cambio en las escuelas y en las personas.

Por otra parte, el trabajo en equipo con organismos externos, como los sostenedores municipales y la Fundación Arauco, permite optimizar los (siempre escasos) recursos existentes, en función de una mejor cobertura de las necesidades de la población atendida.

La buena coordinación se sustenta en el contexto de un clima laboral positivo y en ciertas condiciones personales de quienes dirigen (o dirigen técnicamente) el servicio: liderazgo, automotivación, perseverancia, muy buen manejo de las relaciones interpersonales, orientación al trabajo en redes y cierta estabilidad en el cargo, que permite que un estilo de trabajo se consolide e incorpore a la cultura del servicio.

Centralidad de la Atención a la Diversidad

El tema de las Necesidades Educativas Especiales (N.E.E.) cobra gran relevancia en esta provincia, en la que se ha establecido una prevalencia significativa de problemas de aprendizaje asociados a factores socioculturales (RMS) entre la población escolar. El DEPROV asume esta diversidad y lleva adelante una serie de iniciativas para despertar

conciencia, tanto en los establecimientos atendidos, como entre los sostenedores, en torno a la necesidad de abordar esta problemática con los recursos técnicos y metodológicos adecuados, a la vez que colabora con la implementación de soluciones.

Con ello brinda un gran apoyo a los directivos, los que difícilmente pueden dar respuesta individualmente, a la alta diversidad en aula. Esta última, en alguna medida, también es representativa de lo que ocurre en otras escuelas municipales del país, las que no seleccionan a sus alumnos y sufren, por otra parte, el 'descreme' de sus buenos alumnos, a manos de sus competidores particulares subvencionados.

Trabajo en Redes de Docentes

Al igual que en otras experiencias, el impulso al trabajo en redes de los docentes tiene una influencia significativa sobre el manejo técnico y la motivación de los profesores: permite que éstos salgan del aislamiento y amplíen su visión; que adquieran nuevos conocimientos, socialicen las buenas prácticas y se pongan de acuerdo en un lenguaje común.

Escala

El DEPROV es capaz de brindar un buen soporte debido a que opera a una escala manejable; actualmente, los profesionales entrevistados parecen asumir como propio el desafío de sacar adelante a las escuelas que supervisan, pero eso quizás no sería posible si tuvieran un número mayor de establecimientos a su cargo: *"He tenido oportunidades de irme a trabajar al nivel regional, pero yo sé que mi efectividad tiene que ver con que conozco bien el ámbito provincial en el que me muevo, que es acotado, manejable. No sé si sería igualmente efectiva haciéndome cargo de un buque más grande [una mayor cantidad de escuelas o un territorio más amplio]"*, reflexiona una profesional del Departamento Provincial.

Desafíos Pendientes: Incentivos para los Buenos Equipos de Supervisión

Un tema importante, planteado por algunos supervisores, es el de la necesidad de reconocimiento e incentivos para los miembros del equipo: *"La gente funciona porque es profesional y por el compromiso [que cada supervisor siente] con el liceo, la escuela, la provincia, no con el Mineduc"*. Si bien al interior del Departamento se acostumbra a brindar reconocimiento al trabajo bien hecho, sus profesionales echan de menos un estímulo similar, de parte del nivel central: *"Sería importante que el supervisor X, que trabaja en Arauco o en Arica, supiera que el Ministro sabe que existe y que está haciendo una buena pega, y que le importa que siga haciendo esa pega buena o mejor todavía"; "No se trata de recibir un reloj de oro a los 30 años de servicio, sino de que, si una hace un trabajo destacado, te llegue una nota de felicitaciones, el último libro sobre un tema relevante para nuestro trabajo, un nombramiento interesante, como coordinador de pasantías"; "Aquí nos felicitamos harto entre nosotros y también hemos tenido jefes habilosos que nos felicitan con alguna frecuencia, pero en el fondo es como cuando en una familia los hermanos se*

felicitan entre sí, no tiene el mismo impacto que si a la familia le llega una tarjetita de felicitación del tío que está en Europa” (profesionales DEPROV). Pese a ello, conceden que la atención que ha recibido la gestión provincial, desde el nivel central (en referencia éste y otros estudios), es reforzante en sí misma: *“El que nos pregunten cómo hacemos la pega, es gratificante”*.

En lo referido a la motivación y refuerzo a la tarea bien hecha, el equipo de Arauco sugiere crear un fondo para concurso de proyectos e iniciativas de mejoramiento de la gestión de la supervisión, tipo PME, donde los departamentos provinciales puedan postular, de modo que si logran el respaldo de sus iniciativas, los fondos les permitan contratar perfeccionamiento, adquirir material bibliográfico actualizado e implementación tecnológica y, con estos insumos, implementar una innovación en su quehacer.