

## Herramienta 1

Mirando nuestros recursos personales para fortalecer las prácticas de liderazgo



### MÓDULO 7

## RECURSOS PERSONALES: PRINCIPIOS, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PROFESIONALES

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 1: Mirando nuestros recursos personales para fortalecer las prácticas de liderazgo**

### **Aspectos que aborda la herramienta**

Recursos personales que respaldan la implementación de prácticas de liderazgo:  
Principios, Habilidades y Conocimientos profesionales

Mineduc, 2015

### **Propósito de la herramienta**

Esta herramienta metodológica permitirá a los supervisores apoyar a los equipos directivos en el desarrollo y fortalecimiento de sus recursos personales, desde una aproximación inicial que les permitirá establecer la importancia que tienen los recursos personales para la implementación de prácticas de liderazgo, desde una mirada a la propia experiencia.

### **Descripción de la herramienta**

La herramienta permite ejecutar una sesión de trabajo para abordar los aspectos mencionados, mediante una actividad que el supervisor puede realizar con los equipos directivos en las redes de mejoramiento escolar o, eventualmente, a través de la asesoría directa. Esta actividad invita a participar a los directivos escolares de un espacio de reflexión, donde podrán trabajar desde la propia experiencia para construir, argumentos respecto de la importancia que los recursos personales tienen para la implementación de prácticas de liderazgo.

## Orientaciones generales para el supervisor

1. Este recurso presenta una actividad de 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.
2. Recomendamos que contextualice la actividad 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 anteriores.
3. 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.
4. 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 puedan registrar 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 pueden realizar:

1. ¿De qué manera los contenidos tratados aportan a nuestro trabajo como líderes escolares?
2. ¿De qué forma la lectura y las preguntas de reflexión, nos motivan a trabajar en torno al desarrollo y fortalecimiento de nuestros recursos personales?
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: Mirando nuestros recursos personales para fortalecer nuestras prácticas de liderazgo**

<b>Tiempo recomendado</b>	<b>Materiales sugeridos</b>	<b>Conceptos clave a reforzar</b>	<b>Objetivo de la actividad</b>
<b>4 a 5 horas</b>	Material de la herramienta impreso  Lápices  Plumones	Recursos personales: <ul style="list-style-type: none"><li>- Principios</li><li>- Habilidades</li><li>- Conocimientos profesionales</li></ul> Prácticas de liderazgo	Reconocer el valor que tienen los recursos personales para la implementación de prácticas de liderazgo, desde una mirada a la propia experiencia

**Instrucciones para el desarrollo de la Actividad**

<b>PASO 1</b>	<b>Bienvenida:</b>  Salude y dé la bienvenida a los directivos, reforzando la importancia de su participación en esta sesión de trabajo, recordando conceptos clave y explicando el propósito del encuentro. Es importante establecer la relación con actividades anteriormente realizadas. Si usted lo considera necesario, por las características y dinámica del conjunto de equipos directivos con los que trabaja, puede recurrir a actividades “rompehielos” o “energizantes” que motiven al grupo a participar.
<b>PASO 2</b>	<b>Trabajo desde la experiencia:</b>  Presente el objetivo de la actividad e invite a los participantes a agruparse por establecimiento educativo <sup>1</sup> , para realizar un primer ejercicio desde una mirada introspectiva a sus propios recursos personales. Para ello, utilice la guía de trabajo correspondiente al Anexo 1 de esta herramienta.  Una vez culminado el trabajo con esta guía, invítelos a presentar –en un máximo de 10 minutos- una síntesis de la tarea realizada, y pídale que, al culminar esta presentación, respondan las siguientes preguntas:  1. De acuerdo al ejercicio realizado, ¿cuál fue el aporte de los recursos personales identificados para el abordaje de la situación compleja descrita? Señale, al menos 3 aportes concretos.

<sup>1</sup> En caso de trabajar en asesoría directa, se recomienda convocar a otros miembros de la comunidad educativa cuya participación sea pertinente a criterio de los equipos directivos: docentes, coordinadores, asistentes de la educación, entre otros.

	<p>2. A la luz del ejercicio realizado, ¿cuál es la importancia que tienen los recursos personales para la resolución de problemas y la implementación de prácticas de liderazgo?</p>
<p><b>PASO 3</b></p>	<p><b>Profundización y reforzamiento:</b></p> <p>Una vez que los directivos hayan respondido estas preguntas, invite a los participantes a profundizar y reforzar el contenido, mediante un ejercicio práctico. En este podrán asociar recursos personales a 5 prácticas directivas (una por dimensión del MBDLE) que proponemos en esta herramienta (Anexo 2) y que usted puede reemplazar por otras que, en su opinión, resultarían más relevantes de abordar, según las características y necesidades de la escuela o liceo (en caso de trabajar en asesoría directa) o del grupo de establecimientos educacionales (en caso de trabajar en una red de mejoramiento escolar).</p> <p>Disponga estas 5 prácticas en un soporte que sea visible para todos los participantes, y pídale que, por cada una de las prácticas, mencionen aquellos recursos personales del MBDLE que creen deben estar a la base de la implementación de cada práctica. Esto puede realizarse de dos formas: como lluvia de ideas, en la cual usted o un voluntario puede hacer el registro de las respuestas; o pidiéndoles que se acerquen a escribir de forma libre. Junto con señalar un recurso personal, deberán justificar su elección de forma breve.</p> <p>Es importante que refuerce la idea de que solo refieran a recursos personales que plantea el MBDLE.</p> <p>Una vez que hayan realizado este ejercicio, entregue la siguiente información (puede hacerlo en sus propias palabras):</p> <p>Los recursos personales propuestos por el MBDLE no son en absoluto los únicos relevantes para que los equipos directivos implementen prácticas de liderazgo en sus establecimientos. En esta segunda parte del ejercicio, la invitación es a complementar este listado que hemos elaborado con otros recursos personales que ustedes consideren relevantes, desde su interés y experiencia, considerando los contextos donde se desempeñan y las necesidades específicas de sus unidades educativas.</p> <p>Para cerrar este paso, analicen en un plenario cuáles son los recursos personales que más se repiten, cuáles creen que son más relevantes para cada caso y también cuáles creen que se encuentran más débilmente desarrollados en el territorio o establecimiento escolar.</p>



<b>PASO 4</b>	<b>Desafío:</b>  Recapitulando, de forma breve, lo realizado en los pasos 2 y 3, refuerce la importancia que tienen los recursos personales en la implementación de prácticas de liderazgo. Junto a lo anterior, presente a los participantes el desafío de plantearse metas respecto de su desarrollo profesional y personal, en el ámbito de los recursos personales, que contribuyan al ejercicio de sus funciones como líderes escolares.  Para ello, pídales que completen el esquema presentado en el Anexo 3 de esta herramienta, y que socialicen sus respuestas con el resto de los participantes.
<b>PASO 5</b>	<b>Cierre de la actividad:</b>  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 <sup>2</sup> , que considere elementos como:  <ul style="list-style-type: none"><li>- OBJETIVOS: recordamos el objetivo de la actividad.</li><li>- LO MÁS DESTACADO: recordamos las ideas fuerza que surgieron en la actividad.</li><li>- HACIA DONDE VAMOS: pedimos a los participantes imaginar cuál es el siguiente paso, y establecemos un nexo con la actividad siguiente.</li></ul>

---

<sup>2</sup> Esta tabla se encuentra en el Anexo 4, el cual se recomienda imprimir en tamaño tabloide, como mínimo, o reproducir en otros dispositivos.

**Herramienta 1**

Mirando nuestros recursos personales para fortalecer las prácticas de liderazgo

**ANEXO 1: Guía de trabajo****Identificando recursos personales al servicio de nuestro liderazgo**

En esta guía de trabajo, tendrán la oportunidad de identificar todos aquellos recursos personales con que cuenta el equipo directivo para enfrentar una situación determinada en el ejercicio de sus funciones. Esta actividad les permitirá reflexionar acerca de la importancia que tienen los Principios, Habilidades y Conocimientos Profesionales, establecidos en el MBDLE, para la implementación de prácticas de liderazgo y, esencialmente, para abordar situaciones complejas y cotidianas, elaborar juicios y tomar decisiones.

**1. Identificando una situación compleja**

“Al observar una práctica de liderazgo, se pueden distinguir a lo menos tres dimensiones de recursos personales que la respaldan: los principios que la guía, las habilidades desplegadas y los saberes o conocimientos que le dan un marco y las justifican” (Mineduc, 2015). En la implementación de estas prácticas de liderazgo, los líderes pueden verse enfrentados a situaciones complejas, propias de un contexto educativo que se desarrolla, cambia y avanza con resistencias y obstáculos, y frente a las cuales deberá recurrir a los recursos personales con que cuenten para encontrar oportunidades, soluciones, conciliaciones y alianzas.

En el siguiente cuadro, identifiquen una dimensión de prácticas y asociada a esta describan brevemente una situación compleja que hayan debido enfrentar como equipo directivo. En la descripción de la situación es importante considerar aspectos como: factores que desencadenaron la situación, actores involucrados, contexto y momento en que se presentó esta situación, e implicancias para el equipo directivo y el establecimiento educacional.



**IDENTIFICANDO UNA SITUACIÓN COMPLEJA**

DIMENSIÓN DE PRÁCTICAS:

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION:



## 2. Abordando la situación descrita

A continuación, describa brevemente la estrategia utilizada para abordar la situación descrita en el cuadro anterior. En esta descripción considere: dimensión a la cual corresponde la situación compleja, objetivo de la estrategia, acciones desarrolladas, y evaluación de la estrategia, si esta fue considerada. Junto a lo anterior, señale todos aquellos recursos personales con que el equipo directivo contaba el equipo directivo, y que permitieron abordar la situación descrita.

Estrategia utilizada para abordar la situación descrita		
DIMENSIÓN A LA QUE CORRESPONDE LA SITUACIÓN DESCRITA		
OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA:		
ACCIONES DESARROLLADAS:		
EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA (si es que se hizo):		
Recursos personales utilizados en la estrategia descrita		
Principios	Habilidades	Conocimientos Profesionales



**Herramienta 1**

Mirando nuestros recursos personales para fortalecer las prácticas de liderazgo

**ANEXO 2: Propuesta de tarjetas con prácticas directivas**

**Construyendo e implementando una visión estratégica compartida**

Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

**Desarrollando las capacidades profesionales**

Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.

**Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje**

Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.

**Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar**

Anticipan conflictos, mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

**Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar**

En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de 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.



**Herramienta 1**

Mirando nuestros recursos personales para fortalecer las prácticas de liderazgo

**ANEXO 3: Esquema para el planteamiento de desafíos personales y profesionales en el ámbito de los recursos personales**

<b>RECURSOS PERSONALES A DESARROLLAR Y/O FORTALECER</b>	<b>DIMENSIÓN DEL RECURSO PERSONAL (PRINCIPIOS, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS)</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y/O FORTALECIMIENTO DEL RECURSO PERSONAL</b>
Ej. Trabajar en equipo	Habilidades	1. Implementar acciones para coordinar y articular a mi equipo en instancias más formales de trabajo. 2. Promover una visión del trabajo centrada en la colaboración.

**Herramienta 1**

Mirando nuestros recursos personales para fortalecer las prácticas de liderazgo

**ANEXO 4: Tabla resumen de la sesión de trabajo**

<b>OBJETIVO</b>	<b>LO MÁS DESTACADO</b> (ideas fuerza que surgieron en la actividad)	<b>HACIA DÓNDE VAMOS</b> (cuáles son los siguientes pasos)
<b>Reconocer el valor que tienen los recursos personales para la implementación de prácticas de liderazgo, desde una mirada a la propia experiencia</b>		