



## 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.



## MÓDULO 7

### RECURSOS PERSONALES: PRINCIPIOS, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PROFESIONALES

Luego de un recorrido por seis módulos que han abordado el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) y sus cinco dimensiones de prácticas, nos encontramos con el séptimo y último módulo, en el cual abordaremos los principales Recursos Personales que son la base de la implementación de prácticas directivas y que se clasifican en tres dimensiones: principios, habilidades y conocimientos profesionales. Este contenido se aborda desde la importancia que tienen estos recursos personales para la función directiva, así como para la labor de los supervisores técnicos.

#### ¿Qué aprenderá en este módulo?

En este módulo de aprendizaje, usted podrá conocer y poner en práctica conceptos, metodologías y estrategias para contribuir al desarrollo de los principales recursos personales que están al servicio del liderazgo escolar, a través del trabajo en redes de mejoramiento escolar y, eventualmente, mediante la asesoría directa a establecimientos educacionales. Además, podrá reflexionar acerca de cuán importantes son estos recursos personales para su propia labor.

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

- a) Comprender cómo, en su rol de supervisor, puede contribuir al desarrollo y fortalecimiento de los recursos personales necesarios para liderar establecimientos escolares.
- b) Implementar diversas metodologías y estrategias para apoyar a los equipos directivos en el desarrollo y fortalecimiento de sus recursos personales.
- c) Reflexionar acerca de la importancia de estos recursos personales en su labor como supervisor técnico.

#### Temario

1. La supervisión técnica y los Recursos Personales: Principios, Habilidades y Conocimientos Profesionales
2. Promoviendo el aprendizaje y desarrollo de Recursos Personales en los equipos directivos.

## 1. La supervisión técnica y los Recursos Personales: Principios, Habilidades y Conocimientos Profesionales

Ya hemos profundizado acerca de cómo el supervisor técnico puede apoyar a los equipos directivos en la implementación de diversas prácticas directivas, en las cinco dimensiones que contempla el MBDLE, contribuyendo así al fortalecimiento del liderazgo escolar. Sin embargo, el trabajo no acaba aquí: para los directivos “las prácticas de liderazgo efectivas se desarrollan en la medida que cuenten con un conjunto de recursos personales que den soporte a su quehacer y lo legitimen frente a su comunidad” (Mineduc, 2015) y que el MBDLE clasifica en tres dimensiones: **Principios, Habilidades y Conocimientos Profesionales**.

Según el MBDLE (2015), existen investigaciones que respaldan la idea de que, en gran medida, las variaciones de la eficacia del liderazgo escolar, se explican por la presencia de ciertas características personales, las cuales resultan relevantes de considerar en el plan de asesoría técnica.

En el marco de una de las líneas centrales del apoyo técnico pedagógico, como lo es el “Desarrollo de capacidades con foco en el mejoramiento de los aprendizajes”, es importante considerar que “los recursos personales son posibles de aprender y desarrollar en el tiempo” (Mineduc, 2015), y donde los supervisores técnicos pueden contribuir, tanto a través del trabajo en redes de mejoramiento escolar (RME) como en asesoría directa.

Para promover lo anterior, es importante recordar lo indispensable que resulta que los equipos directivos – tal como señala el MBDLE (2015)- tengan disposición hacia la mejora, así como dedicación, interés, estudio y resolución. Además, la experiencia ganada a través de la práctica también es esencial para el desarrollo y fortalecimiento de estos recursos personales.

Como supervisor, **es esencial promover que los equipos directivos realicen un esfuerzo personal para trabajar estos recursos personales**. Si bien usted puede apoyar la implementación de determinadas prácticas en los establecimientos educacionales, por medio de las diferentes estrategias que este programa propone; en relación al desarrollo de recursos personales, se recomienda un abordaje diferente que podría implicar poner “más de sí mismo” en el trabajo con los equipos directivos. En este sentido, sus propios principios, habilidades y conocimientos profesionales cobran especial relevancia cuando queremos asegurar la coherencia del sistema.

En función de resguardar esta coherencia de sistema, donde todos los actores involucrados trabajan alineados en función del mismo gran propósito (cuyo eje es el aprendizaje de todos los estudiantes), es importante asegurar que compartimos un lenguaje y una forma de hacer común, donde existen recursos personales a la base de nuestra labor y que, si bien no siempre son explícitos, sustentan nuestras decisiones, interacciones y actos. ¿Cómo promover la justicia social si yo no guío mis propias acciones con transparencia, imparcialidad y justicia? ¿Cómo solicitar flexibilidad si no soy capaz de adaptarme a diferentes situaciones que demanda el territorio? Preguntas



como estas, entre muchas otras, son las que debieran guiar su labor al momento de enfrentarse a diversos desafíos que presentan los establecimientos educacionales, donde la implementación de prácticas no es posible si antes no se han desarrollado determinados recursos personales, y donde el supervisor técnico puede impactar de forma mucho más profunda si su trabajo se realiza desde los cimientos de sus principios, habilidades y conocimientos profesionales.

Los **Principios**, como parte de los recursos personales que el MBDLE propone, surgen a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal. Estos principios, habitualmente expresados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), inspiran y proyectan el actuar de los líderes educativos. Como supervisor, desde su función de enlace entre la política educativa y el contexto de los territorios y establecimientos educacionales, estos principios son asimilados y compartidos desde su carácter universal: la ética, la confianza, la justicia social y la integridad, entre otros que podamos identificar según la realidad de cada establecimiento y territorio, debiesen guiar el actuar de los actores educativos que -en diferentes niveles del sistema- lideran los procesos de cambio y mejora.

Las **Habilidades** propuestas por el MBDLE, son aquellas proyectadas por los líderes escolares a través de sus acciones, las cuales se desarrollan sin vulnerar los principios antes mencionados. Entre las habilidades propuestas en el Marco, los supervisores técnicos también pueden identificar puntos de encuentro en relación a aquellas capacidades conductuales y técnicas que están a la base de su labor, y que les permiten cumplir funciones de facilitación, acompañamiento, orientación y mediación, entre otras. El trabajo en equipo, una comunicación efectiva y la capacidad de aprender permanentemente, son solo algunas de las habilidades que diferentes actores del sistema escolar pueden potenciar a fin de lograr un trabajo más cohesionado y efectivo. En este sentido, el supervisor puede apoyar el desarrollo de habilidades en los equipos directivos, no solo a través del discurso y de actividades prácticas, sino mediante el propio despliegue de capacidades, es decir, sirviendo como un modelo.

Por otra parte, los supervisores podrán darse cuenta de que muchos de los **Conocimientos profesionales** que el MBDLE presenta, son fundamentales en el ejercicio de su labor. Al igual que los equipos directivos, todos aquellos saberes y conocimientos adquiridos tanto a través de procesos formales de educación, como por la experiencia profesional, permiten dar sustento a las prácticas propias de su trabajo. Acompañar a los equipos directivos significa “suministrar aportes e ideas para gestionar de mejor manera diversos procedimientos y procesos educativos en los territorios y establecimientos educacionales” (Mineduc, 2016), pero esto no es posible si estos aportes e ideas carecen de un fundamento de alta robustez conceptual, en el marco de la política educativa nacional.

Cerramos este apartado, relevando que los **Recursos Personales** presentados en el MBDLE deben ser promovidos desde una visión sistémica e integradora, donde todos los actores viven y comparten principios, desplegando sus habilidades de forma colectiva y poniendo sus conocimientos profesionales al servicio del sistema escolar, con el único propósito de impactar positivamente en el aprendizaje de todos los estudiantes.

## 2. Promoviendo el aprendizaje y desarrollo de Recursos Personales en los equipos directivos

Una vez que hemos comprendido cómo los Recursos Personales permean el actuar tanto de los equipos directivos como de otros actores relevantes del sistema escolar y, especialmente, de los supervisores técnicos, presentamos algunas ideas clave y sugerencias para apoyar su labor como supervisor técnico respecto del apoyo al aprendizaje y desarrollo de recursos personales en los equipos directivos. Además, tendrá a su disposición una herramienta de apoyo para trabajar con los equipos directivos, que le permitirá aplicar metodologías y estrategias concretas tanto a nivel de asesoría directa como en el trabajo en red.

Para contextualizar estas ideas y sugerencias, recordemos los recursos personales que componen el MBDLE (2015):

RECURSOS PERSONALES		
PRINCIPIOS	HABILIDADES	CONOCIMIENTOS PROFESIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ético</li> <li>• Confianza</li> <li>• Justicia Social</li> <li>• Integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión Estratégica</li> <li>• Trabajar en Equipo</li> <li>• Comunicar de manera Efectiva</li> <li>• Capacidad de Negociación</li> <li>• Aprendizaje Permanente</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Sentido de Auto-Eficacia</li> <li>• Resiliencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Escolar</li> <li>• Inclusión y Equidad</li> <li>• Mejoramiento y Cambio escolar</li> <li>• Currículum</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje</li> <li>• Desarrollo Profesional</li> <li>• Políticas Nacionales de Educación, Normativa Nacional y Local</li> <li>• Gestión de Proyectos</li> </ul>



A partir de la información presentada a continuación se señalan una serie de ideas clave y sugerencias que puede considerar para apoyar el aprendizaje y desarrollo de los Recursos Personales, que el MBDLE promueve:

Invite a los equipos directivos a **reflexionar acerca de sus recursos personales**, y sobre cómo estos han influido en su capacidad de liderazgo y gestión. Junto a lo anterior, se sugiere promover la identificación de aquellos recursos personales que tienen un menor o mayor grado de desarrollo, lo cual puede llevar a los equipos directivos a obtener importante información respecto de las causas que podrían estar a la base de las dificultades en la implementación de sus prácticas; mientras que identificar fortalezas personales y profesionales será clave para potenciar prácticas directivas que sigan contribuyendo a una mejora sostenida de los procesos y resultados institucionales.

Como supervisor, es importante vincular la información que usted maneja acerca de los recursos personales que los equipos directivos pueden desarrollar o fortalecer, con aquellas oportunidades de aprendizaje y desarrollo que brinda el sistema escolar. **Estar al tanto de las oportunidades formativas y, poner los propios recursos personales al servicio del desarrollo de capacidades** de los equipos directivos será esencial para promover la mejora escolar a nivel sistémico.

Es importante considerar que la propuesta de recursos personales que presenta el MBDLE “no implica en absoluto que sean los únicos relevantes” (Mineduc, 2015). En este sentido, **la invitación que se hace a los equipos directivos es a complementar el listado de principios, habilidades y conocimientos profesionales con otros de su interés y pertinencia, según contexto y necesidad**. Al respecto, es importante que los anime y se involucre en la búsqueda de otros recursos personales que hagan sentido a los establecimientos educacionales y territorios, aportando ideas e incentivando la reflexión, a partir del conocimiento que usted tiene acerca de su realidad, y haciendo uso de datos y evidencias que sustenten las propuestas dadas. Por ejemplo, diagnósticos institucionales, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la historia de la escuela o liceo, las características de la población escolar, la propuesta pedagógica del establecimiento, las características del entorno, las situaciones problemáticas que han enfrentado, etc. Estos elementos pueden sentar las bases de aquellos principios, habilidades y conocimientos profesionales que un equipo directivo proyecta en un contexto escolar específico.

En el apoyo centrado en la articulación de las herramientas de gestión, como parte de la fase estratégica del ciclo de mejoramiento, es importante acompañar a los equipos directivos en la definición o redefinición de los principios que se expresan en el PEI y que guiarán su conducta para asegurar una toma de decisiones que contribuya al logro de los propósitos declarados. En esta fase, además, Mineduc (2016) orienta a los supervisores a no perder la **visión estratégica** del sistema escuela, habilidad que es abordada en el MBDLE como una de las capacidades que permitirá a los líderes educativos implementar los procesos y acciones necesarias para lograr los objetivos declarados.

Como última orientación, utilice los contenidos de este módulo, así como las herramientas que se disponen para apoyar la labor directiva, para desarrollar sus propios recursos personales. La invitación es a analizarlos principios que orientan su actuar como supervisor técnico, y las habilidades y conocimientos profesionales que usted coloca al servicio del trabajo con los establecimientos educacionales. Tómese los tiempos necesarios para detectar sus propias brechas, plantearse desafíos personales y profesionales, que le permitan fortalecer su quehacer y liderar los cambios que el sistema educacional requiere, donde el norte es el aprendizaje de todos los estudiantes.

Considerando estas ideas claves y sugerencias, le invitamos a explorar y aplicar la herramienta “Mirando nuestros recursos personales para fortalecer las prácticas de liderazgo”, la cual encontrará al final de este módulo.

Antes de iniciar el Módulo 7, lo invitamos a reflexionar sobre su labor como supervisor y el aporte que puede hacer a la implementación del MBDLE en su trabajo con los equipos directivos y sus recursos personales, 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. Desde el conocimiento que tiene acerca de las necesidades y características de los establecimientos educacionales de su territorio, plantee un **principio** profesional –que no aparezca en el MBDLE- que podría ser compartido por los equipos directivos participantes en las RME, en función de un propósito común. Justifique su respuesta en no más de 15 líneas.


2. Dando una mirada general al territorio donde usted realiza su labor de supervisión técnica, señale 2 o 3 **habilidades** 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.