



**SABERES  
DOCENTES**

CENTRO DE ESTUDIOS  
Y DESARROLLO DE  
EDUCACIÓN CONTINUA  
PARA EL MAGISTERIO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES · UNIVERSIDAD DE CHILE



## RECURSOS PARA EL TRABAJO EDUCATIVO

PUBLICACIÓN 04 :: Abril :: 2020 ::

**Desarrollo profesional de directores y directoras  
hacia una mirada comprensiva de las competencias a  
desarrollar**



## RECURSOS PARA EL TRABAJO EDUCATIVO

---

### Desarrollo profesional de directores y directoras: hacia una mirada comprensiva de las competencias a desarrollar

---

Existe un amplio consenso respecto de la centralidad de la gestión directiva en la mejora y la efectividad escolar. Y dentro de este ámbito, el rol del/la director/a es considerado como fundamental, lo que ha sido evidenciado por múltiples investigaciones, nacionales e internacionales.

Asimismo, en la última década, el sistema educativo chileno ha convertido la gestión directiva en una de las claves para el logro de sus propósitos y metas. Para ello, ha dispuesto instrumentos, recursos e investigación. La contrapartida de este fenómeno es que, junto con la importancia creciente asignada al rol directivo, han aumentado también sus responsabilidades y tareas.

En este escenario, el desarrollo profesional de los/as integrantes de los equipos directivos es un proceso fundamental, y también complejo, debido a la necesidad de identificar con claridad y priorizar adecuadamente aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que se debe tener en cuenta en el momento de impartir un proceso de formación o participar en él.

Andrea Carrasco y Ramón Espinoza, profesionales de Saberes Docentes, llevaron a cabo el estudio "Gestión Directiva: una mirada desde el sujeto director", en el que abordaron los desafíos de identificar y priorizar competencias a ser consideradas en procesos de formación profesional de directores y directoras de Chile.

A través de este estudio, se propusieron identificar las competencias directivas que eran necesarias en el desempeño de la gestión, buscando entender el significado que los mismos sujetos que asumen roles directivos otorgan al concepto de "competencias directivas".

Para conducir este estudio, Carrasco y Espinoza realizaron una revisión de literatura relacionada con diferentes propuestas sobre dominios y competencias directivas desarrolladas en el contexto chileno. La siguiente tabla sintetiza esta descripción de competencias y puede convertirse en un insumo para el análisis y toma de decisiones de parte de instituciones educativas, sostenedores y entidades que desarrollan formación de estos actores.



## Propuestas sobre dominios y competencias directivas desarrolladas en el contexto chileno

DOMINIOS DE LA GESTIÓN	DIMENSIONES	COMPETENCIAS <i>Modelo liderazgo directivo Leithwood elaborado por Weinstein y Muñoz, 2011</i>	COMPETENCIAS FUNCIONALES <i>Modelo a partir de estudio liderazgo efectivo en Chile Muñoz y Marfán, 2009</i>
<b>Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión del aprendizaje</li> <li>▪ Gestión del tiempo de la enseñanza</li> </ul>	<p><b>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela</b></p> <p>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en el aula</p>	<b>Gestionar el currículum</b>
<b>Condiciones organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelos de gestión estratégicos</li> <li>▪ Gestión de recursos</li> </ul>	<p><b>Mostrar dirección de futuro</b></p> <p>Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio <b>Condiciones organizacionales</b> trabajo, estableciendo un “propósito moral”</p>	<b>Generar condiciones organizacionales</b>
<b>La convivencia escolar y la participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de la convivencia escolar</li> <li>▪ Relaciones dentro y fuera de comunidad escolar (contexto de sociocultural)</li> </ul>		<b>Gestionar la convivencia escolar</b>
<b>Desarrollo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión del desarrollo profesional docente y</li> <li>▪ Gestión de desarrollo profesional docente</li> </ul>	<p><b>Desarrollar personas</b> Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también el compromiso y la resiliencia que son las disposiciones que este necesita para continuar realizándolas</p> <p><b>Rediseñar la organización</b> Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades</p>	<p><b>Desarrollar a las personas</b></p> <p><b>Establecer una visión orientadora</b></p>

DOMINIOS DE LA GESTIÓN	DIMENSIONES	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	COMPETENCIAS FUNCIONALES	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
<b>Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión del aprendizaje</li> <li>▪ Gestión del tiempo de la enseñanza</li> </ul>	Articulación entre conocimiento y práctica	Dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje	
<b>Condiciones organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelos de gestión estratégicos</li> <li>▪ Gestión de recursos</li> </ul>	Construcción de confianzas	Gestionar la estrategia educativa Institucional Gestionar los recursos / presupuesto	Orientación a la excelencia
<b>La convivencia escolar y la participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de la convivencia escolar</li> <li>▪ Relaciones dentro y fuera de comunidad escolar (contexto de sociocultural)</li> </ul>	No señala competencia asociada	Coordinar redes internas / externas del establecimiento	Relaciones interpersonales Iniciativa e innovación
<b>Desarrollo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión del desarrollo profesional docente y</li> <li>▪ Gestión de desarrollo profesional docente</li> </ul>	Habilidades comunicacionales  Gestión flexible para el cambio	Gestionar personas	Liderazgo directivo  Compromiso institucional

*Modelo a partir de estudio  
 Desarrollo de capacidades  
 para un liderazgo escolar  
 efectivo **Uribe y Celis, 2012***



En el marco analítico mencionado, Carrasco y Espinoza condujeron el estudio, trabajando de manera directa con directores/as para indagar cuáles era las competencias relevantes a ser desarrolladas para su cargo, a partir de los aprendizajes de sus propias experiencias.

### **Competencias directivas: qué sean importantes ¿es igual a que estén desarrolladas en los directores y directoras?**

Uno de los hallazgos de la investigación es que los/as directores/as tienden a coincidir respecto a la percepción de que todos los dominios de competencias de los/as directores/as son de relevancia para su gestión. Dentro de este consenso, indican que habría dominios más relevantes que otros.

Junto con ello, los/as directores/as reconocen que la relevancia de ciertos dominios -y de las competencias dentro de ellos- no necesariamente implica que exista un manejo o un amplio desarrollo de estas competencias en ellos/as.

El siguiente cuadro da cuenta de esta situación. En él se describen aquellas competencias que, a juicio de los directores y directoras participantes, tendrían desarrolladas en menor o mayor grado. Esta información es un referente importante sobre necesidades de desarrollo profesional de estos/as profesionales de la educación.



## Opinión de directores/as sobre competencias que tienen más y menos desarrolladas

DOMINIOS	DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	ANÁLISIS
Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexividad sobre cargo Director centrado en los administrativo</li> <li>Reflexión de la centralidad y flexibilidad curricular.</li> <li>Acciones de gestión pedagógica</li> <li>Acciones que potencien el Liderazgo pedagógico</li> </ul>	<p><b>Más desarrollado</b></p> <p><b>Menos desarrollado</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del tiempo de la enseñanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la falta de tiempo en la gestión pedagógica.</li> <li>Acciones para organizar el tiempo pedagógico.</li> </ul>	<p><b>Más desarrollado</b></p> <p><b>Menos desarrollado</b></p>
Condiciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de gestión estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación Estratégica</li> <li>Estilos de Liderazgos</li> </ul>	<p><b>Más desarrollado</b></p> <p><b>Menos desarrollado</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mirada positiva de la SEP</li> <li>Recursos versus resultados académicos</li> </ul>	<p><b>Más desarrollado</b></p> <p><b>Menos desarrollado</b></p>
La convivencia escolar y la participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la convivencia escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas para trabajar la convivencia escolar</li> </ul>	<p><b>Menos desarrollado</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones dentro y fuera de comunidad escolar (contexto de sociocultural)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables de la convivencia escolar</li> <li>Clima organizacional en la escuela</li> </ul>	<p><b>Más desarrollado</b></p> <p><b>Menos desarrollado</b></p>
Desarrollo profesional docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión del desarrollo profesional docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexión sobre el Desarrollo profesional Docente</li> <li>Responsabilizar a otros del desarrollo profesional docente</li> </ul>	<p><b>Más desarrollado</b></p> <p><b>Menos desarrollado</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de desarrollo profesional docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de información y gestión del DPD</li> <li>Decisiones sobre el DPD</li> </ul>	<p><b>Más desarrollado</b></p> <p><b>Menos desarrollado</b></p>



## Avanzando hacia un diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional de directores y directoras

A continuación se presenta un instrumento que puede ayudar a que los actores mencionados puedan identificar qué perfil o foco pudieran tener los procesos de desarrollo profesional que buscan emprender. Para ello, se enuncian dominios, dimensiones y competencias a desarrollar y se definen columnas para que pueda identificarse qué tan desarrollada estaría cada competencia en el público participante del proceso formativo, la fuente de información que se utilizó para hacer esa evaluación y luego la prioridad que tiene desarrollar un proceso formativo sobre esa competencia. Finalmente, se incluye una columna para argumentar sobre la priorización realizada.

DOMINIOS	DIMENSIÓN	COMPETENCIA	¿QUÉ TAN DESARROLLADA ESTÁ ESTA COMPETENCIA? (MUY DESARROLLADA; MENOS DESARROLLADA)	FUENTE DE INFORMACIÓN UTILIZADA PARA HACER ESTE JUICIO	¿QUÉ PRIORIDAD TIENE ABORDAR ESTA COMPETENCIA MENOS DESARROLLADA, A LA LUZ DE LA INFORMACIÓN ANALIZADA? (ORDENE, CONSIDERANDO 1 COMO EL MÁS IMPORTANTE)





# SABERES DOCENTES

CENTRO DE ESTUDIOS  
Y DESARROLLO DE  
EDUCACIÓN CONTINUA  
PARA EL MAGISTERIO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES · UNIVERSIDAD DE CHILE

