LIDERAZGO ESCOLAR

GUÍA 5:
GESTIÓN CURRICULAR

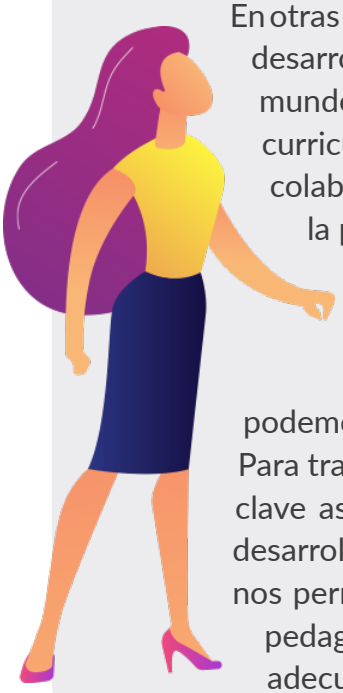
SUMO primero EN TERRENO

OBJETIVO

ANALIZAR NOCIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS SOBRE LA GESTIÓN DEL CURRÍCULUM COMO UNA PRÁCTICA ESTRATÉGICA CENTRAL EN LA INSTALACIÓN DE UN LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA.

MOTIVACIÓN

Como hemos revisado durante esta ruta formativa, la gestión pedagógica constituye el eje articulador del quehacer educativo en las escuelas. Este proceso se entiende como el conjunto de políticas, procedimientos y prácticas orientadas a favorecer el logro de los objetivos de aprendizajes y el desarrollo integral de todos los estudiantes. En esta guía de aprendizaje profundizaremos en la Gestión Curricular, como una sub-dimensión de la gestión pedagógica, donde los equipos directivos y docentes tienen el desafío de planificar, coordinar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el cumplimiento de la cobertura curricular (MINEDUC, 2020, p.33).



En otras palabras, el propósito de la gestión curricular es que los y las estudiantes desarrollen aprendizajes profundos y de calidad para desenvolverse en un mundo globalizado (MINEDUC, 2019). Desde esta perspectiva, la gestión curricular implica que los líderes escolares y el profesorado trabajen colaborativamente para asegurar la coherencia entre las orientaciones de la política educativa, las prácticas de enseñanza en aula y el aprendizaje de los estudiantes.

Pero, ¿qué prácticas pueden favorecer una gestión curricular efectiva? ¿qué tipo de liderazgo se requiere implementar? ¿cómo podemos identificar y abordar los obstaculizadores durante este proceso? Para tratar de responder estas interrogantes, revisaremos algunos conceptos clave asociados a la gestión curricular, analizaremos evidencia de estudios desarrollados en escuelas públicas chilenas y desarrollaremos actividades que nos permitirán reflexionar y profundizar sobre las implicancias del liderazgo pedagógico y distribuido de los equipos directivos para gestionar la adecuada implementación del currículum en nuestros establecimientos.

ACTIVIDAD 1 "UNA MIRADA RETROSPECTIVA A NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN CURRICULAR"

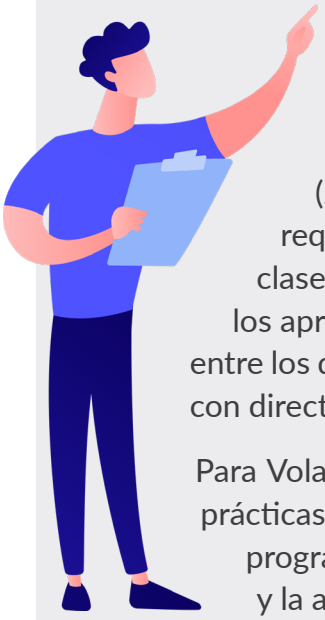
Antes de profundizar en el concepto de gestión curricular, le invitamos a reflexionar con su equipo directivo en función de las siguientes preguntas:

Desde nuestro rol de líderes pedagógicos:

1. ¿De qué forma hemos asegurado la adecuada gestión del currículum en nuestra escuela?
2. ¿Cómo hemos apoyado a nuestros docentes en la implementación del currículum en el aula?
3. ¿Qué evidencias poseemos para comprender el aprendizaje de nuestros/as estudiantes?

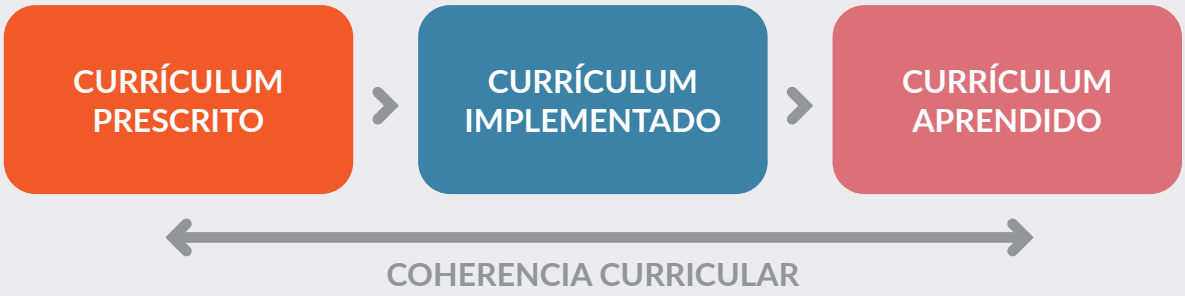
CONCEPTUALIZACIÓN

En el marco de la gestión pedagógica de los centros escolares, la gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar (Castro-Rubilar, 2005), lo que supone enfatizar en la conducción de los procesos de enseñanza-aprendizajes por sobre aspectos administrativos-burocráticos propios del rol directivo. Para Jiménez (2016) la gestión del currículum es un proceso donde las escuelas tiene la oportunidad de definir qué y cómo aprenderán sus estudiantes, en consideración a sus contextos sociales, territoriales y culturales. De esta forma, la gestión curricular implica una comprensión sistémica de las orientaciones de la política educativa y los propios proyectos educativos (Clarke y O'Donoghue, 2017; OCDE, 2019). En palabras de Cox (2018) la gestión curricular es el "puente" entre los requerimientos de la política educativa y la realidad de los centros escolares.



Según varios autores, gestionar el currículum escolar requiere crear espacios sistemáticos de reflexión que permita a los actores educativos discutir las implicaciones entre el currículum prescrito y los procesos educativos que se implementan en las aulas (Marzano, Pickering & Heflebower, 2011; Nicoletti, 2016; Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009). Según la Agencia de la Calidad de la Educación (2017) la adecuada implementación del currículo y sus lineamientos requiere desarrollar prácticas como: planificar la enseñanza, observar clases y revisión de los materiales educativos, gestionar la evaluación de los aprendizajes, monitoreo de la cobertura curricular y trabajo colaborativo entre los docentes, entre otros. En definitiva, es un proceso que requiere contar con directrices para el trabajo pedagógico docente (Weinstein, 2009).

Para Volante et al. (2015) la gestión curricular es el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes.



Para asegurar esta coherencia curricular, es clave el rol de los equipos directivos y las prácticas de liderazgo pedagógico para influenciar el aprendizaje de los estudiantes (Elmore, 2010; Leithwood y Jantzi, 2008; Robinson, 2007). Asimismo, se ha demostrado que los efectos de un buen liderazgo pedagógico son aún mayores en aquellas escuelas ubicadas en contextos de alta vulnerabilidad (Anderson, 2010; Mourshed, Chijioke y Barber, 2012). En otras palabras, el conjunto de prácticas de liderazgo asociadas a favorecer el aprendizaje de los estudiantes se traduce en una mejora sustantiva de los procesos de enseñanza y de aprendizaje (Elmore, 2010, Marzano, 2003, Bellei et al., 2015).

Dada la relevancia de los equipos directivos para avanzar hacia una efectiva gestión pedagógica de la escuela, el MINEDUC, a través del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) y los Estándares Indicativos de Desempeño (2014) proponen un conjunto de prácticas directivas que sinérgicamente orientan la efectiva gestión del currículum.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ASOCIADAS A LA GESTIÓN DEL CURRÍCULUM ESCOLAR (MINEDUC 2014, 2015)

- Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
- Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
- Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
- Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
- Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.

- Coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.
- Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum;
- Acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.
- Coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.
- Gestionan la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

En función de estas prácticas, el MINEDUC (2016) enfatiza en la necesidad de asegurar la "triada curricular", es decir, la relación entre lo prescrito, lo implementado y lo aprendido por los estudiantes. Para ello, los equipos directivos y técnico-pedagógicos deben encargarse de definir política y procedimientos que faciliten el articular e institucionalizar la implementación del currículum en el aula, así como estrategias que permitan evaluar estos procesos educativos en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y las características de los estudiantes y sus contextos.

ACTIVIDAD 2 "CONECTANDO NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN CURRICULAR"

Es los antecedentes conceptuales revisados, surge la noción de "alineamiento curricular" acuñado por Volante et al (2015), es decir, la coherencia entre el currículo prescrito, el implementado y el aprendido. A continuación, en función de preguntas orientadores le invitamos a reflexionar sobre aquella evidencia que el equipo directivo podría recabar para resguardar la pertinencia entre las orientaciones de la política educativa en sus Bases Curriculares y Programas de Estudio, las prácticas de enseñanza del profesorado y el currículo aprendidos por estudiantes.

CURRÍCULUM PRESCRITO

1. ¿Qué evidencia podemos recabar para asegurar que el equipo docente y los estudiantes conocen y comprenden el currículum prescrito?
2. Comentar con el equipo directivo la situación actual de la escuela respecto a estas evidencias.

CURRÍCULUM IMPLEMENTADO

1. ¿Qué evidencia podemos recabar para asegurar que las prácticas pedagógicas en aula tributan al desarrollo de los objetivos de aprendizaje establecidos en el currículum nacional?
2. Comentar con el equipo directivo la situación actual de la escuela respecto a estas evidencias.

CURRÍCULUM APRENDIDO

1. ¿Qué evidencia podemos recabar de nuestros estudiantes para asegurar que están logrando los aprendizajes establecidos en el currículum nacional?
2. Comentar con el equipo directivo la situación actual de la escuela respecto a estas evidencias.

REFLEXIONEMOS:

1. ¿Con qué frecuencia recogemos evidencias sobre el trabajo docente en aula y el tipo de aprendizaje que desarrollan los estudiantes?
2. ¿En qué medida "la calidad" de estas evidencias contribuye a un monitoreo efectivo del currículum y a la toma de decisiones pedagógicas?
3. ¿Qué otras estrategias o herramientas podrían ser de utilidad para monitorear y evaluar la gestión pedagógica del currículum?

A modo de complemento, les invitamos a consultar:

- Cápsula digital Sumo Primero en Terreno "Liderazgo pedagógico para la gestión curricular escolar":

  https://www.youtube.com/watch?v=L9I9-a-3fgQ

- Informe Técnico de LIDERES EDUCATIVOS "Gestión de la implementación curricular"

  https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf

CONTEXTUALIZACIÓN

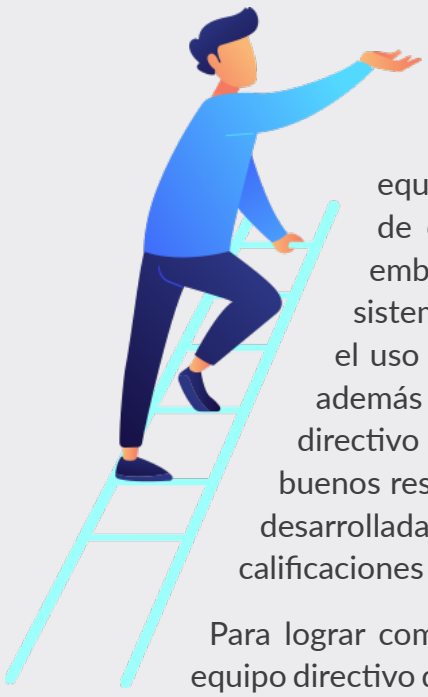
A continuación, presentamos un "Estudio de Caso" que nos permitirá reflexionar sobre algunos nudos cr´´iticos asociados al proceso de monitoreo de la gestión curricular en las escuelas:

LA GESTIÓN DEL CURRÍCULUM: UN DESAFÍO COLECTIVO

La Escuela "Farol-504" es un establecimiento de dependencia municipal y atiende estudiantes de pre-kinder a 8 año básico. Es reconocida como uno de los centros educativos con más tradición de su comuna. Actualmente cuenta una matrícula de 342 estudiantes y con un equipo de 23 docentes. El equipo de gestión se compone de su directora, un jefe de UTP, un inspector general y una encargada de convivencia escolar. En sus casi cuatro años liderando la escuela, este equipo se ha ganado la confianza de la comunidad educativa, principalmente porque desarrollan una gestión ordenada que permite que docentes y estudiantes desarrollen sus actividades en un clima de buena convivencia.

Sin embargo, un hecho que preocupa a la comunidad educativa es que en los últimos tres años los resultados educativos han descendido, lo que se ve reflejado en las mediciones SIMCE. Esta baja en los resultados ha tenido como consecuencia que la escuela sea categorizada en nivel de desempeño "Medio-Bajo" por la Agencia de Calidad de la Educación. Si bien los resultados de la escuela no son significativamente más bajos que las escuelas de similares características, más del 50% de los estudiantes se encuentran en los niveles de aprendizaje "Insuficiente" y "Elemental", tanto en las asignaturas de Lenguaje como en Matemática. El equipo directivo, y especialmente la directora, se encuentran muy preocupados por esta situación, pues consideran que han hecho todo lo posible para propiciar condiciones que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

Frente a esta situación, el equipo directivo argumenta que desde el año 2017, se han generado las condiciones para que la escuela mejore. En tal sentido, han contratado un sistema de planificación estandarizada que cubre todos los objetivos del currículum. Además, el jefe de UTP chequea



trimestralmente que la cobertura curricular se cumpla, para lo cual los docentes le hacen llegar una planilla de seguimiento donde se registran los objetivos de aprendizaje abordados en las clases. Sumado a ello, el equipo directivo ha construido una pauta de observación de clases que han consensuado con los docentes, sin embargo, muchas veces no dan abasto para visitar sistemáticamente las aulas. Por último, se ha resguardado el uso del tiempo no lectivo para la colaboración docente, además las 3 horas de PIE para la co-enseñanza. El equipo directivo comenta que estas iniciativas parecían haber dado buenos resultados, dado que los análisis de resultados internos desarrolladas al finalizar el semestre, daba cuenta de buenas calificaciones y promedios por parte de los estudiantes.

Para lograr comprender de mejor forma estos bajos resultados, el equipo directivo decide aumentar la cantidad de visitas al aula. Durante las dos primeras semanas de observación de clases, la directora y el jefe de UTP detectan algunos nudos críticos comunes. Llama la atención, que la clase se desarrolla en un ambiente ordenado, sin embargo, los estudiantes poseen muy pocas oportunidades de participación. De hecho, la estrategia más utilizada por los docentes es la exposición de contenidos con uso de PPT, o en su defecto, guías de trabajo que los estudiantes desarrollan en forma individual. El equipo directivo se da cuenta que a pocos minutos de iniciada la clase, los estudiantes se comienzan a inquietar, muchos prefieren conversar y la mayoría se desentiende de las actividades propuestas.

Finalmente, durante las clases se detecta que los docentes en general no utilizan sus planificaciones para guiar su clase. Asimismo, abordan escasamente el desarrollo de habilidades de orden superior y existe presencia de prácticas evaluativas con un propósito eminentemente sumativo. Frente a esta situación, el equipo directivo se replantea la forma en la que han utilizado el tiempo no lectivo y la forma en la que han liderado la gestión del currículum.

ACTIVIDAD 3 “REFLEXIÓN ESTUDIO DE CASO”

1. ¿Qué prácticas descritas en el caso se asemejan a las problemáticas de nuestra escuela? Justifique
2. ¿Qué datos o información de su escuela debería analizar constantemente con el equipo docente para evitar los nudos críticos descritos en el caso?
3. ¿Qué relación tienen las calificaciones con los resultados educativos y estándares de aprendizaje en su escuela?

EVIDENCIAS EN ESCUELAS PÚBLICAS CHILENAS

Durante el año 2017, La Agencia de la Calidad de la Educación sistematizó un panorama general de la sub-dimensión Gestión Curricular, en virtud de hallazgos proporcionados por las Visitas Integrales de Evaluación y Orientación a una muestra nacional de 200 escuelas de desempeño Insuficiente o Medio-Bajo. Cabe destacar que las escuelas alcanzaron los siguientes niveles de logro:

Dimensión y sub-dimensión	Desempeño Débil	Desempeño Incipiente	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Avanzado
Gestión Pedagógica	24,1%	56,8%	18,9%	0,2%
Gestión Curricular	27,5%	57,1%	15,4%	0%

DIFICULTADES DE LA SUB-DIMENSIÓN GESTIÓN CURRICULAR EN ESCUELAS CHILENAS

En sus visitas a las escuelas, la Agencia de la Calidad de la Educación identificó una serie de prácticas que representan dificultades para la adecuada implementación del currículum, por consiguiente, para el aprendizaje de los estudiantes:

Categoría	Principales dificultades
Coordinación para la implementación curricular	• La principal dificultad es la limitada socialización de las bases curriculares entre directivos y docentes. Las instancias destinadas para este fin (consejo de profesores, horas no lectivas) habitualmente se utilizan para abordar temas administrativos o formativos disciplinarios • Las escuelas no cuentan con protocolos pedagógicos efectivos para cubrir docentes cuando se ausentan del centro escolar.
Planificaciones	• La entrega de panificaciones se asume como una tarea eminentemente administrativa y son escasamente utilizadas para la toma de decisiones pedagógicas. • Existe dificultan en los profesores para lograr buenas planificaciones: presentan falta de coherencia y carencia de detalles metodológicos/didácticos.
Observaciones de aula	• Esta práctica se ha extendido en los establecimientos, sin embargo, no hay evidencia de análisis y retroalimentaciones en la misma magnitud que se realizan observaciones. • Existen debilidades en los instrumentos de observación. en algunos casos no tienen foco en procesos de enseñanza y aprendizaje. • Las prácticas de observación de aula se concentran casi exclusivamente en los equipos directivos.
Evaluación de los aprendizajes	• La principal práctica es la calendarización de evaluaciones, sin embargo, estos calendarios no son adecuadamente comunicados a los estudiantes. - Se evidencia falta de diversidad de evaluaciones para diferentes habilidades. • Calendarización de evaluaciones restringida a las asignaturas Matemática, Lenguaje, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales • Los mecanismos de diagnóstico raramente tienen asociados instancias de análisis y decisiones pedagógicas para favorecer el aprendizaje • No hay capacidad de establecer estrategias remediales de corto plazo. • No existen indicadores para evaluar los logros efectivos de los Objetivos de Aprendizaje.

PRÁCTICAS EFECTIVAS DE GESTIÓN CURRICULAR EN ESCUELAS CHILENAS

En cuanto a las experiencias efectivas para la gestión curricular, la Agencia de la Calidad de la Educación (2019) destaca algunas prácticas que han favorecido el mejoramiento sostenido de escuelas chilenas.

Categoría	Prácticas efectivas
Liderazgo pedagógico y distribuido centrado en el proceso de enseñanza aprendizaje	• Los establecimientos que han logrado sostener procesos de mejora establecen condiciones basales que posibilita el ejercicio del liderazgo distribuido enfatizan en el desarrollo de comunicación, desarrollo profesional al interior del centro educativo y el reconocimiento de la diversidad como principio educativo. • En cuanto al liderazgo pedagógico, los equipos directivos lideran la gestión curricular a través de estrategias como la mentoría docente, el acompañamiento pedagógico y retroalimentación del desempeño en aula. • Las escuelas cuentan con una modalidad de “aulas abiertas”, lo que denota un amplio sentido de confianza.
Monitoreo de la cobertura curricular para la mejora de los aprendizajes	• Estas escuelas priorizan la revisión de las planificaciones de enseñanza, con el objetivo de verificar su adecuación a los Objetivos de Aprendizaje del currículum. • Se organiza un sistema de evaluación de aprendizajes, que incluye una planificación muy detallada del calendario de evaluaciones, el co-diseño y procesamiento de los instrumentos de evaluación, y la sistematización y análisis de resultados para la toma de decisiones conjuntas.
Estrategias de apoyo docente para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas	• El acompañamiento en aula es una práctica que considera tres momentos fundamentales. El primero de ellos alude a la preparación de la enseñanza, donde el equipo directivo o pares docentes participan conjuntamente. El segundo corresponde a la observación del desempeño docente en aula, en función de criterios consensuados y compartidos, con foco en los procesos de enseñanza y aprendizaje y la interacción pedagógica. El tercer momento, incluye la retroalimentación oportuna del desempeño, en función de diálogos pedagógicos y definición de acuerdos que son asumidos como responsabilidad compartida.
Estrategias para el logro de habilidades en los estudiantes	• Las escuelas que logran procesos de gestión curricular efectiva, diseñan e implementan estrategias pedagógicas basadas en actividades desafiantes, análisis de la información y retroalimentación para el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes • Los equipos docentes y directivos demuestran valoración por las capacidades de sus estudiantes y optimizan las condiciones para el logro de sus aprendizajes. • Los docentes utilizan sistemáticamente procesos de evaluación formativa que les permite adecuar sus prácticas y monitorean las actividades realizadas por los estudiantes. • El proceso de enseñanza implementado por los profesores está alineado con los programas oficiales y mantiene el foco en el desarrollo de habilidades de orden superior. En tal sentido, los docentes utilizan estrategias para que los alumnos practiquen sus habilidades de comprensión lectora, resolución de problemas y desarrollo de habilidades científicas.

ACTIVIDAD 4 "ANALIZANDO FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE LA GESTIÓN CURRICULAR"

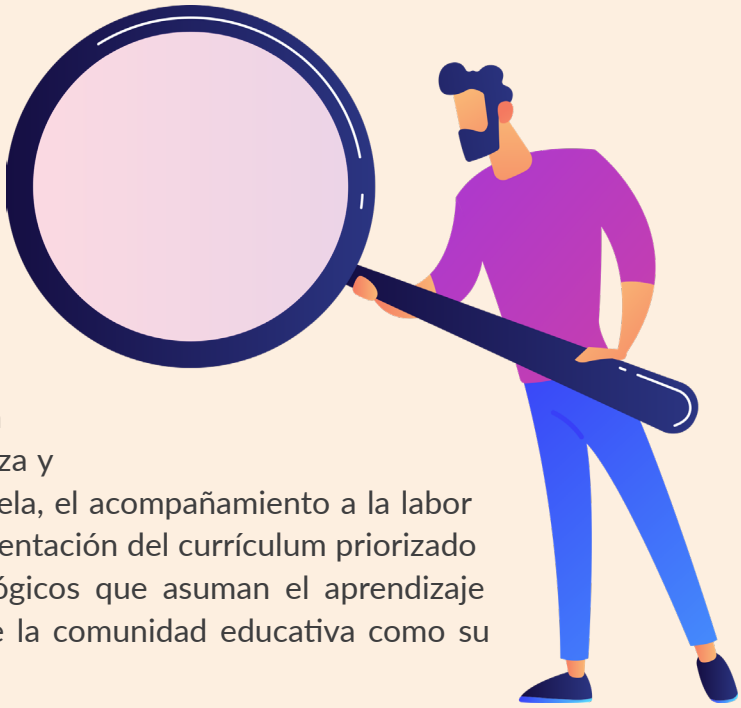
Una vez analizada la evidencia de las escuelas públicas chilenas, les invitamos a reflexionar en función de las siguientes preguntas:

1. ¿Con qué frecuencia y profundidad nuestro equipo directivo socializada las bases curriculares con los docentes de la escuela?
2. ¿Qué utilidad real le damos a las planificaciones o diseños de clase en nuestra escuela?
3. ¿Con qué frecuencia docentes y estudiantes discuten los criterios de evaluación en nuestra escuela?
4. ¿Con que nivel de sistematicidad el equipo directivo apoya y retroalimenta la labor docente en aula?
5. ¿Qué tipo de oportunidades ofrecemos a los estudiantes para que demuestren el logro de sus aprendizajes?

REFLEXIÓN FINAL

El actual escenario educativo, plantea nuevos desafíos al currículum, uno de ellos es comprender que el diseño y el desarrollo curricular no son etapas separadas, sino más bien están conectadas y forman parte de un mismo proceso (MINEDUC, 2016). En tal sentido, la gestión del currículum implica que los actores educativos de los centros escolares participen activamente en el diseño de sus proyectos curricuares, que les permita plasmar los lineamientos de la política en aprendizajes profundos y acorde a los sellos plasmados en el Proyecto Educativo Institucional

En esta tarea, los equipos directivos tienen el desafío de desplegar un liderazgo pedagógico y distribuido con especial énfasis en asegurar una formación permanente del profesorado, especialmente en cuanto a sus prácticas en aula para propiciar oportunidades de aprendizaje de calidad en los estudiantes. Se hace necesario también profundizar en la reflexión y análisis conjunto sobre los principios del currículum nacional, con la finalidad de diseñar e implementar innovaciones pedagógicas que respondan a las formas de aprender todos y todas las estudiantes. (Pashiardis y Brauckmann, 2019; Robinson et al., 2009; Marzano, 2003). Esto implica asumir el mejoramiento escolar como una responsabilidad compartida, donde directivos y docentes son actores clave para la adecuada implementación de la política educativa, desde una comprensión amplia y comprensiva del currículum.



Finalmente, el actual contexto de emergencia sanitaria, invita a los equipos directivos a fortalecer los espacios de colaboración docente, en función de articular las experiencias de aprendizaje y favorecer la evaluación formativa como un proceso natural y cotidiano en aula. Asimismo, frente a las nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje que ha asumido la escuela, el acompañamiento a la labor docente y el resguardo de la implementación del currículum priorizado 2020-2021 requiere líderes pedagógicos que asuman el aprendizaje de todos y todas las integrantes de la comunidad educativa como su principal prioridad.

ACTIVIDAD 5 "UNA MIRADA PROYECTIVA A NUESTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN CURRICULAR"

En función de los análisis y reflexiones desarrollados con su equipo, le invitamos a responder proyectivamente las preguntas que se plantearon al inicio de esta guía de aprendizaje:

Desde nuestro rol de líderes pedagógicos:

1. ¿De qué forma podemos asegurar una adecuada gestión del currículum en nuestra escuela?
2. ¿Qué acciones específicas nos permitirán apoyar el buen desempeño docente en aula?
3. ¿Qué evidencias son fundamentales para comprender qué tipo de aprendizaje desarrollan nuestros/as estudiantes?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de la Calidad de la Educación (2017). Panorama de la gestión escolar: ¿Cómo avanzamos en calidad en las escuelas que más apoyo requieren?. Santiago de Chile, Ministerio de Educación de Chile.

Agencia de la Calidad de la Educación (2019). Se puede: Quince prácticas de gestión curricular, estrategias de aula y educación integral. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad, 9(2), 34–52. https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127

Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X., y Contreras, D. (Eds.). (2015). Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? (2° Edición). Santiago de Chile: LOM Ediciones.

Castro-Rubilar, Fancy gestion curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institucion educativa horizontes educacionales, núm. 10, 2005, pp. 13-25

Clarke, S. & O'Donoghue, T. (2017) Educational leadership and context: A rendering of an inseparable relationship. British Journal of Educational Studie,s 65(2), 167-182. https://doi.org/10.1080/00071005.2016.1199772

Cox. C. (2018). Currículum: categorías de análisis, tendencias, gobernanza en Arratia & Osandón (Editores). Políticas para el desarrollo del currículum. Reflexiones y propuestas. Santiago de Chile. Ministerio de Educación, UNESCO.

Elmore, R. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Área de Educación Fundación Chile. Capítulo 1. pp.17-35.

Jiménez, N. (2016). La construcción curricular: Espacio de libertad y autonomía institucional. Paideia Surcolombiana, 5, 88-99. https://doi.org/10.25054/01240307.945

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: the contribution of leader efficacy. Educational Administration Quarterly, 44(4), 496-528. https://doi.org/10.1177/0013161X08321501

Marzano, R. (2003). What works in schools. Translating research into action. Virginia, USA: Association for Supervision and Curriculum Development

Marzano, R., Pickering, D., & Heflebower, T. (2012). El aula muy comprometida. Bloomington, IN: Laboratorio de Investigación Marzano.

MINEDUC (2015a). Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Directivo. Recuperado de

https://liderazgoescolar.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/

MINEDUC (2016). Orientaciones para la gestión e implementación del currículum de la Educación Media Técnico-Profesional. Recuperado de https://media.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/28/2016/07/Orientaciones-para-la-gesti%C3%B3n-e-implementaci%C3%B3n-del-curr%C3%ADculum-de-la-Educaci%C3%B3n-Media-T%C3%A9cnico-Profesional.pdf

MINEDUC (2016). Orientaciones para la Gestión e Implementación del Currículum de la Educación Media Técnico-Profesional. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile.

MINEDUC (2020). Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos y sus Sostenedores. Recuperado de https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14361

Mourshed, M., Chijioke, C., y Barber, M. (2010). ¿Cómo se convierte un sistema educativo de bajo desempeño en uno bueno? Machensey & Company. Recuperado de http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Resumen_ejecutivo_McKinsey2010.pdf

OECD (2019). TALIS 2018 Results (Volume 1): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. Teaching and Learning International Survey (TALIS). Paris: OECD Publishing.

Robinson, V. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Australia: Australian Council for Educational Leaders.

Robinson, V. (2016). Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora escolar. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), Liderazgo educativo en la escuela: once miradas (pp. 182-193). Santiago de Chile: Ediciones Diego Portales.

Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). Gestión de la implementación curricular. Informe Técnico N° 5. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado de https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf

Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., y Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. Psicoperspectivas, 14(2), 96-108. https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol14-Issue2-fulltext-445

Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. Revista de Estudios Sociales, 117, 123-147. Recuperado de https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=XrZEaYcAAAAJ&citation_for_view=XrZEaYcAAAAJ:2osOgNQ5qMEC