

# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



## Nota Técnica N°2

### Explorando Buenas Prácticas de Liderazgo Intermedio: Lecciones de un Viaje a Distritos Escolares en Minnesota y Asociación de Superintendentes de Distritos en Washington D.C.

Mario Uribe, Daniela Berkowitz y Pablo Castillo

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Área de Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública. Formación de Líderes Intermedios



**Explorando Buenas Prácticas de Liderazgo Intermedio: Lecciones de un Viaje a Distritos Escolares en Minnesota y Asociación de Superintendentes de Distritos en Washington D.C.**

Mario Uribe, Daniela Berkowitz y Pablo Castillo.  
*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*

Diciembre, 2016.

---


**Para citar este documento:**

Uribe, M., Berkowitz, D., Castillo, P. (2016). Explorando Buenas Prácticas de Liderazgo Intermedio: Lecciones de un Viaje a Distritos Escolares en Minnesota y Asociación de Superintendentes de Distritos en Washington D.C. Nota Técnica N°2, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

---

**Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla



# ÍNDICE

Resumen	4
Introducción	5
Lecciones aprendidas	6
Reflexiones finales	9
Clasificación de la información conseguida en visita a experiencias extranjeras	10



# Resumen

En el marco de los desarrollos de la línea de Apoyo a la Nueva Educación Pública de LIDERES EDUCATIVOS, se realizó una estadía en los Estados Unidos para conocer cómo se gestiona el sistema escolar desde el nivel intermedio. Para lograr este objetivo se visitó el Distrito Escolar de Saint Paul en el Estado de Minnesota, Estados Unidos y la Asociación de Superintendentes de Educación de Estados Unidos (AASA), en Washington D.C. Esta asociación representa alrededor de quince mil superintendentes (o jefes de distrito) en todo el país. De las conversaciones sostenidas con líderes intermedios en ambas organizaciones, se desprende un conjunto de 10 lecciones o aprendizajes que podrían orientar diferentes aspectos del diseño y del proceso de instalación de un nuevo nivel intermedio en Chile. En particular, estas lecciones aportan insumos para identificar temas clave a incluir en la elaboración de un Marco del Buen Liderazgo Intermedio y para el levantamiento de los perfiles de cargo de directivos del futuro nivel intermedio que propone la Reforma a la Educación Pública: los denominados Servicios Locales de Educación.

# Introducción

Como parte de las actividades de colaboración entre LIDERES EDUCATIVOS y el MINEDUC, está el desarrollar capacidades en líderes intermedios del sistema público (sostenedores). Para ello, durante el primer año del proyecto (2016) se desarrollaron productos que sientan las bases de este proceso formativo: una primera versión del marco de actuación del buen sostenedor público y de los perfiles de directivos de este futuro nivel. Lo anterior, está asociado al rediseño de la gestión del sistema público en educación, en particular del sostenedor de las escuelas públicas, que transitarían de la dependencia municipal a un nuevo organismo, denominado “Servicios Locales de Educación”. Este cambio estructural está supeditado a la aprobación de un proyecto de ley específico sobre esta materia que aún está en discusión en el Congreso Nacional.

Los modelos descentralizados de gestión territorial no son nuevos en sistemas educativos comparados y cuentan con una larga trayectoria. Un caso tradicional lo constituye el sistema de Distritos Escolares que se ha implementado por décadas en EE.UU., que en particular resulta interesante por su variedad de tamaños y formas de organización.

Con la finalidad de acceder a través de una fuente directa a información relevante para desarrollar el marco de actuación para líderes escolares y perfiles de competencias, se realizó una visita focalizada a Distritos Escolares en el Estado de Minnesota y constatar en terreno su funcionamiento. Se trata de distritos escolares de tamaño medio y pequeño que reflejan por lo mismo un buen ejemplo de organización con enfoque territorial, en sectores urbanos y rurales. El Distrito de Saint Paul<sup>1</sup>, fue en particular el foco de la visita. Especialistas en investigación sobre mejora y eficacia de distritos escolares, han recomendado este Distrito.<sup>2</sup>

Complementariamente se ha visitado en la ciudad de Washington, la Asociación de Superintendentes de Distritos Escolares ([www.aasa.org](http://www.aasa.org)), que agrupa casi al 100% de los 15.000 superintendentes que cuenta el sistema educativo en EE.UU. Allí indagamos sobre la importancia de la asociatividad de los mismos y las claves de su vigencia por más de un siglo y medio.

1 40.000 estudiantes, 75 colegios y 7000 empleados de los cuales 3.500 son profesores.

2 Karen Seashore Louis, de la Universidad de Minnesota, quien junto a Stephen Anderson (OISE -LIDERES EDUCATIVOS) y Kenneth Leithwood, son autores de uno de los estudios claves sobre liderazgo, “How Leadership Influences Student Learning” (2004), ha reconocido al Distrito de Saint Paul, como un distrito que ha desarrollado buenas prácticas de gestión y liderazgos. Al momento de la visita, el distrito estaba liderado por Valeria Silva, que ha sido elegida como una líder educativa con diversos reconocimientos en su país y ha participado en años anteriores en seminarios sobre educación pública y talleres de formación de DAEM en Chile.

Esto último, es de importancia para el proyecto que se desarrolla en la línea de líderes intermedios, ya que uno de los objetivos de mediano plazo dice relación a fomentar la asociatividad entre los líderes locales de educación.

Durante la estadía en Minnesota, las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- Los superintendentes Valeria Silva, Saint Paul Superintendent<sup>3</sup>, Christine Osorio, North St Paul Superintendent (área urbana) y Jay Haugen, Farmington Area Public Schools Superintendent (área rural).
- Los directivos y profesionales del distrito, Hans Otto, Director of Professional Development, Saint Paul District, Jon Peterson, ALC executive directors, Saint Paul District, Greg Anderson, ALC Supervisor, Saint Paul District, Heidi Bernal, Principal Spanish Immersion, Saint Paul District y Patrick Duffy, Director of Leadership, Saint Paul District.
- De instituciones que trabajan con el distrito escolar, Luis Versalles, Pacific Education Group Director (integración minorías) y Melissa Krull, Assistant Professor – Minnesota State University, Mankato (formación de líderes).
- En Washington D.C. se realizó una entrevista en profundidad con Dan Domenech, Executive Director, AASA School Superintendents Association.

A partir de este viaje se rescataron un conjunto de aprendizajes y lecciones que orientaron de mejor forma el desarrollo de los proyectos comprometidos por LIDERES EDUCATIVOS en este nivel<sup>4</sup>. A continuación se describen y resumen las lecciones aprendidas:

3 La superintendente Valeria Silva, organizó y dio todas las facilidades para desarrollar la visita, obtener información en cuanto al funcionamiento, dialogar con directivos, profesores, visitar escuelas y salas de clases  
<http://www.revistadeeducacion.cl/valeria-silva-distrito-escolar-saint-paul-minnesota-los-lideres-educativos-aprenden-red/>  
<http://www.lidereseducativos.cl/video-valeria-silva-lideres-educativos-aprenden-en-red/>

4 Las presentaciones y reflexiones que se adjuntan, fueron compartidas con el equipo de Liderazgo y NEP del MINEDUC, así como con el Consejo de Alta Dirección Pública del Servicio Civil en reuniones ad-hoc.

# Lecciones aprendidas

Los aprendizajes del viaje pueden ser agrupados en diez lecciones extrapolables a la discusión que se sostiene en Chile en cuanto a la organización de la educación pública, cada una de las cuales pasamos a sintetizar a continuación<sup>5</sup>.

## Lección 1: Estructuras flexibles según tamaño del distrito

El tamaño de los distritos en términos de número de escuelas y educandos es altamente heterogéneo, coexistiendo distritos escolares que tienen quince mil estudiantes mientras que otros, como Nueva York, tienen más de un millón de alumnos. Ello ha dado paso a estructuras distritales flexibles y con una alta departamentalización organizacional no estandarizada. Prueba de ello es la organización del distrito escolar de Saint Paul en relación a otros de su mismo estado.

Se aprecia que una de las claves en la organización distrital es una fuerte alianza con los líderes escolares. Los directores son parte del equipo directivo de los superintendentes.

## Lección 2: Fuerte apuesta al desarrollo continuo de capacidades profesionales

El sistema de desarrollo profesional del distrito se encuentra estrechamente vinculado a dos fuentes de información: la observación de prácticas de parte de los pares y la investigación sobre mejora, evaluación, convivencia y otros temas relevantes en temas de educación. Hay conciencia plena, tal como lo plantea la investigación, que los profesores son el factor más importante en la calidad de la educación, por esta razón, para este distrito es completamente estratégico tener un área que se dedica exclusivamente al apoyo y desarrollo profesional docente, con altas capacidades internas y con estrechos vínculos con las universidades y otros organismos de apoyo.

En cuanto a los directores, al ser considerados como parte del equipo directo de los superintendentes, hay procesos de desarrollo focalizado a ellos, en muchos casos personalizados a través de coaching.

Existe un alto nivel de exigencia sobre los profesores y directivos para mantenerse en el sistema. Junto a la observación de sus prácticas, cada tres o cinco años deben re-acreditar sus competencias ante el departamento de Educación del Estado, quien otorga licencias para poder ejercer determinadas funciones. Esta acreditación se realiza regularmente a través de exámenes que se rinden en universidades estatales, hecho que permite movilidad dentro del sistema (carrera como profesor o directivo). Para ejercer como superintendente se debe cumplir con requisitos específicos en este sentido y contar con una acreditación para ejercer el rol.

## Lección 3: Convivencia entre los superintendentes y los consejos locales de educación, una tensión permanente

En EE.UU. el Consejo Local es el empleador del/de la Superintendente/a. Asuntos como el presupuestario, el plan estratégico, la comunicación con la comunidad son parte de los temas y ámbito de acción de la mayoría de los Consejos Locales de Educación, convirtiendo la gestión del distrito en algo sumamente complejo. La gestión del distrito en algo sumamente complejo. Un tema recurrentemente reflexionado en AASA, es la tensión permanente que provoca un espacio no totalmente delimitado de "co-gestión" en temas internos de la administración de la educación local. Esto ha provocado más de una distorsión de la participación del Consejo y la operación del superintendente, no permitiendo una gestión eficiente y regular. Uno de los temas más preocupantes del sistema de gestión educativo distrital es que el promedio de años de titularidad de los superintendentes es de 2,5, no alcanzando a cumplir un ciclo.



<sup>5</sup> Las analogías a considerar son las siguientes para el caso chileno: Distrito es el equivalente al DAEM o Corporación con la salvedad que no son dependientes del Municipio, sino que cuentan con autonomía. El Superintendente es el equivalente al Jefe DAEM o Director de Educación en una Corporación.

## Lección 4: El proyecto educativo de la escuela incorpora los lineamientos del proyecto educativo del distrito escolar

El proyecto educativo del Distrito, se representa fundamentalmente a través de lineamientos valóricos, que deben ser reflexionados y aplicados en todas las unidades educativas del Distrito. En el Distrito escolar visitado, se entrega a las escuelas, previo acuerdo del Consejo Escolar, los lineamientos pedagógicos y valóricos/culturales para todo el territorio.

Cada escuela tiene su propio proyecto educativo e identidad, sin embargo, no puede abstraerse de los lineamientos valóricos distritales. Por ejemplo, si se trata del valor de la “responsabilidad”, cada espacio o área de la escuela lo interpreta y traduce de la manera que más sentido le haga. En una biblioteca, por ejemplo, el valor “responsabilidad” será interpretado y traducido como “cuidar los libros” y “entregar los libros a tiempo”; mientras que en los pasillos del establecimiento significará “usar y cuidar tu propio locker”.

Aprovechando la enorme capacidad de acceder a economías de escala, existen otros lineamientos de nivel distrital que se resuelven para todas las escuelas, como los planes de infraestructuras, acceso a recursos pedagógicos, redes de apoyo, ente otros.



## Lección 5: El foco en la diversidad de los estudiantes es el centro de toda estrategia pedagógica

Es importante señalar que la perspectiva de trabajo en el tema de la diversidad no es tratarlo como una excepción, sino que la diversidad es el centro y guía principal de toda estrategia pedagógica. Aquí también subyace la idea y reconocimiento de que la diversidad viene acompañada de una riqueza cultural que es necesaria preservar y al mismo tiempo compartir. Conceptos como integración (aun cuando pueda generar tensión en el sistema) son parte de la política distrital.<sup>6</sup>

Esta aproximación además impacta en la vinculación con la comunidad. El distrito organiza reuniones con padres en idioma inglés, español y otros idiomas para que las familias inmigrantes no queden excluidas. Se trata de fortalecer un sentimiento de comunidad.

## Lección 6: La escuela debe procurar siempre ser un espacio seguro

Este es un asunto muy importante en el distrito visitado. La escuela debe ser un espacio seguro. Es algo que tienen muy internalizado los habitantes de un país que tiene episodios de violencia en el ámbito escolar con cierta regularidad. El Distrito pone gran atención al tema, al punto de que se cuenta con una organización policial propia, debidamente entrenada, que se ajusta al tratamiento de niños y jóvenes en situación de violencia. Esta instancia está coordinada con la policía local.

El tema de la convivencia corresponde al nivel estratégico; por lo tanto, se trabaja en todos los niveles del Distrito. Un tema que constituye un desafío permanente es la relación entre profesores y estudiantes.

<sup>6</sup> El Distrito escolar cuenta con un departamento de traducción que tiene como objetivo que todos los documentos oficiales de importancia se traduzcan a lo menos a tres idiomas.

## Lección 7: Los distritos apoyan y generan condiciones para enseñanza y evalúan la misma

En los distritos visitados, estas son dos cuestiones centrales:

- Facilitar las condiciones para la buena enseñanza, apoyando a los Directores y profesores en cumplir con la planificación de la enseñanza,
- Evaluar los aprendizajes, proveyendo apoyo directo, capacitación, infraestructura y equipamiento. Para ello el distrito cuenta con departamentos de evaluación y seguimiento por niveles y subsectores.

Todo distrito tiene como función proveer sistemas de evaluación formativa y sumativa y apoyar a los equipos técnicos de las escuelas con nueva información e interpretación de datos. Las evaluaciones son desarrolladas por el mismo distrito o se externalizan a empresas especializadas.

La información se usa e impacta en temas de gestión administrativa y el desarrollo pedagógico en el aula.



## Lección 8: Los distritos generan sellos que los caracterizan

Las políticas o prioridades que caracterizan un distrito escolar se pueden distinguir a través de dos vías:

La primera, actividades que son transversales a todas las escuelas y que son organizadas desde el Distrito, como eventos deportivos, culturales o de otra índole, que apoyan el desarrollo del currículum.

La segunda vía son los sellos de las mismas escuelas. El Distrito apoya y fomenta que cada escuela destaque la particularidad que da lugar al sello de la misma, sumándose al esfuerzo del proyecto educativo de la escuela. Un ejemplo de estos sellos son las llamadas “escuelas imán” (tecnológicas o de inmersión a un segundo idioma).

## Lección 9: Existe un nivel importante de asociatividad entre superintendentes

En Estados Unidos existen alrededor de quince mil superintendentes de distrito. Ello les ha llevado a agruparse políticamente en AASA (Asociación de Superintendentes de Distritos Escolares) y también a desarrollar una red de alta densidad y frecuencia para el apoyo mutuo en asuntos técnicos y en relación al desarrollo profesional. Una parte importante de este desarrollo es la sólida capacitación en temas de administración de recursos<sup>7</sup> y es en este aspecto también donde la asociatividad juega un papel importante.

Al tener representación nacional, esta asociación desarrolla su capacidad de “lobby” y representa a los superintendentes y sus intereses ante el Congreso; de ahí su ubicación en Washington. Esta acción de representación no sólo alcanza a los temas de política educativa, sino que además cuenta con una amplia red de convenios con proveedores estratégicos y alianzas con universidades para el perfeccionamiento de sus asociados.

Finalmente, en vista de la relación descrita con los Consejos Locales de Educación, los superintendentes se caracterizan por tener ciclos “cortos” y trasladarse con cierta regularidad entre Estados, otra cuestión muchas veces abordada por esta asociación.

## Lección 10: Nuevos desafíos

Una parte importante de los nuevos desafíos apunta a estar al día tecnológicamente y a desarrollar nuevas habilidades en este sentido. Es el caso de la inmersión y uso de redes sociales como una herramienta cotidiana de trabajo y su utilización como canal de comunicación masiva; por ejemplo, para ayudar a resolver problemas imprevistos que requieren de comunicación inmediata. La mayoría de los superintendentes supera los cincuenta años y por ello ha sido toda una exigencia ir junto al avance tecnológico, pero hay conciencia de lo imprescindible que resulta para el buen desempeño de sus funciones. Se aprecia, en los superintendentes de los distritos visitados, un uso intensivo de la tecnología en el trabajo (teléfonos inteligentes y sus aplicaciones) potenciando habilidades propias de un buen liderazgo.

También las nuevas tendencias han impactado en las expectativas del tipo de profesor deseado y el nivel de habilidades que este requiere en temas pedagógicos como resolución de problemas, habilidades de orden superior y pensamiento crítico, todos temas que se están abordando masivamente y son parte de la reflexión pedagógica y de acciones de apoyo para su desarrollo.

<sup>7</sup> De acuerdo al testimonio dado por AASA, más del 95% de los superintendentes han sido profesionales destacados en temas pedagógicos como profesores y directores de escuelas, por lo tanto, un ámbito a desarrollar tiene que ver con los temas organizacionales.



# Reflexiones finales

En el caso de Estados Unidos los distritos educacionales nacen y se distribuyen conforme se fue dando la expansión territorial de los colonos. Es decir, en la medida que la frontera se empujaba hacia el oeste y se establecían nuevas ciudades, las nuevas comunidades comenzaban a articular un sistema de educación pública que no dependía ni de un Estado en particular, ni del gobierno federal. Por ello, en este país la educación ha tendido a ser más comunitaria y descentralizada.

Los distritos son autónomos financieramente y ello les provee de mayor libertad a la hora de tener que decidir asuntos delicados. Aun cuando también pueden recibir aportes del Estado, este no interviene en la gestión. Teniendo este contexto como marco, resulta importante reproducir el siguiente comentario realizado por un entrevistado durante la visita, al cual previamente se le había descrito el cambio en la gestión del sistema educativo público que se está proponiendo en Chile:

*“Ustedes no sólo están generando un cambio administrativo, en realidad lo que ustedes están haciendo es crear un nuevo contexto para generar condiciones de aprendizaje en las escuelas, y para liderar este nuevo contexto se requieren nuevas prácticas. En nuestra experiencia, muchas veces los cambios de escenario y procesos fallaron por no cambiar dichas prácticas.”*

Esta cita refleja un elemento clave al momento de analizar las lecciones del viaje: no solo es un tema de cambio de estructura, sino de prácticas y perspectivas de trabajo. El distrito se configura como soporte de apoyo a las escuelas, con altas capacidades de acompañamiento en temas pedagógicos, desarrollo de confianza con directores y éstos con sus docentes. Una mirada pedagógica en perspectiva de habilidades propias de este siglo.

Estas lecciones de una visita exploratoria, así como las reflexiones en torno a ellas, nos deja a lo menos con dos preguntas a desarrollar:

- ¿Qué condiciones harían posible lograr una transición adecuada con las mismas personas que han dirigido redes de escuelas en los últimos años?
- ¿Cómo asegurar un cambio en la relación entre sostenedor-escuelas en esta nueva organización intermedia, de tal forma que dicho cambio genere y/o fortalezca prácticas colaborativas que contribuyan a la mejora educativa?

Sin lugar a dudas, el proceso en sí mismo constituye una oportunidad.

# Clasificación de la información conseguida en visita a experiencias extranjeras

## Descripciones de puestos de trabajo

Assistant Director, Strategic Planning & Policy  
Assistant Superintendent Schools  
Chief Academic Officer  
Chief Financial Officer  
Chief of Staff  
Chief Operations Officer  
Deputy Chief Technology Services  
Director Acad Suppt & Leadship Dev  
Director Comm Mktg Dev  
Director Educational Equity  
Executive Assistant to the Superintendent  
Executive Director  
Executive Dir Office of college and Career readiness  
Executive director English learning programs  
Executive Director Family & Community Engagement  
Executive Director HR  
Executive Director Spec Ed & Suppt Servs  
General Counsel  
Principal On Special Assignment and Leadership Development  
SUPERINTENDENT Job description

## Fotos de secciones (departamentos) específicas del sistema de Escuelas Públicas de Saint Paul

Foto de la página web del Chief executive officer: sus responsabilidades, descripción de sus funciones, y las razones por las cuales contactarle.  
Foto de la página web de Office of Multilingual Learning  
Foto de la página web de la Oficina de Operaciones  
Foto de la página web del departamento de Research, Evaluation and Assessment  
Foto del directorio de departamentos. Foto general de la composición de la superintendencia

## Presentaciones al nuevo Board of Directors

Presentación titulada Assistant Supt Report to Super  
Presentación de la Office of Specialized Services: Special Education Programming-Health and Wellness-Third Party Billing (al nuevo consejo de educación)  
Presentación de la Office of Multilingual Learning (al nuevo consejo de educación)  
Presentación de la Office of Early Learning (al nuevo consejo de educación)  
Presentación titulada: Personalized Learning Through Technology Introduction to New Board of Education Directors  
Presentación titulada: INDIAN EDUCATION  
Presentación de Office of Teaching and Learning: Introduction to New Board of Education Directors  
Presentación de la Offices of Teaching and Learning: Research Evaluation and Assessment Introduction to New Board of Education Directors

## Indicadores de logro de metas

Achievement - ready for college and career programs\_pathways\_  
vc\_personalizedlearning  
vc\_systems\_visioncard  
vc1\_growthproficiency  
visioncard\_racialequity

## Lecturas

Ensuring that all students can read through systems thinking Administrators Handbook 2015-2016

## Otros

Descripción de la agenda de conversación – entrevista sostenida con varios personeros (docentes)  
Descripción de la agenda de conversación – entrevista sostenida con varios personeros (líderes)  
Formato (rúbrica) de evaluación de los directores de escuela  
Formato Excel para la evaluación de los profesores