

Marco para la gestión y el liderazgo educativo local

DESARROLLANDO PRÁCTICAS DE LIDERAZGO INTERMEDIO EN EL TERRITORIO

LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Universidad de Chile
Universidad de Concepción
Fundación Chile
OISE-Universidad de Toronto

Forma de citar este documento:

Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B.(2017)

Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

Diseño Gráfico:

Andrés Valladares Cancino

En www.lidereseducativos.cl

Primera versión: septiembre 2017.

Para el presente documento, siempre que es posible, se intenta usar un lenguaje no discriminatorio ni sexista. Conscientes de que existe debate al respecto, consideramos sin embargo que las soluciones que hasta ahora se han intentado en nuestro idioma no son sistemáticas y obstaculizan la lectura. Por lo tanto, en los casos en que sea pertinente, se usará el masculino genérico, que la gramática española entiende que representa a hombres y mujeres en igual medida.

La escuela es, señores, la institución que con más orgullo podrá presentar la historia de la civilización el siglo XIX como su más legítima conquista [...]. Después de medio siglo, nuestra organización escolar, los métodos i los medios de enseñanza no habían recibido las modificaciones que debían poner nuestras escuelas en armonía con los principios de la pedagogía moderna [...]. En la escuela moderna, el estudio de la palabra ha venido a sustituir la observación i contemplación directa de las cosas; a la memoria ejercida mecánicamente, el juicio; a la letra muerta del texto, la actividad de la inteligencia; a la imposición de las ideas sin comprenderlas, el ejercicio del espíritu que investiga, compara i juzga.

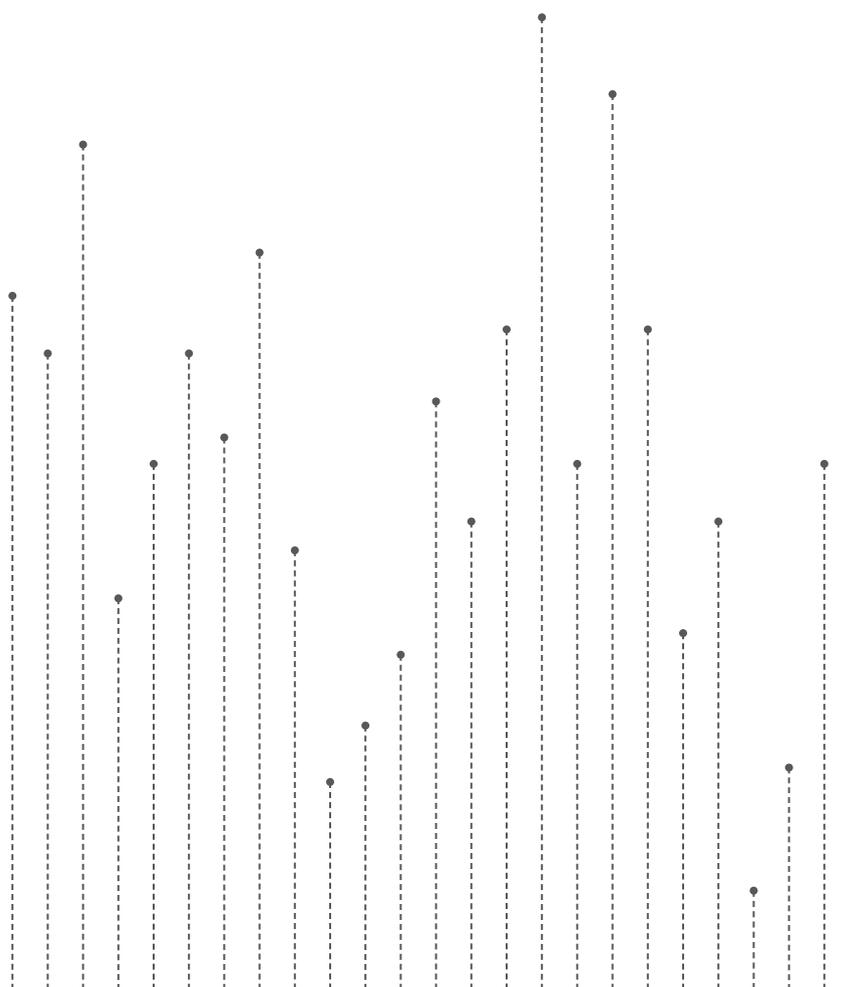
José Abelardo Núñez, inspector general de Educación Primaria.
Sesión de apertura, Primer Congreso Nacional Pedagógico.
Santiago, 21 septiembre de 1889.

Aprendemos a hacer el trabajo haciendo el trabajo, no por decirle a la gente que haga el trabajo, no por haber hecho el trabajo en algún momento en el pasado y no mediante la contratación de expertos que pueden actuar como representantes de nuestro conocimiento sobre cómo se hace el trabajo.

City, Elmore, Fiarman y Teitel (2009).
Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning.

Marco para la gestión y el liderazgo educativo local

DESARROLLANDO PRÁCTICAS DE LIDERAZGO INTERMEDIO EN EL TERRITORIO



Contenido

Agradecimientos	6
Presentación	7
Introducción	8
CAPÍTULO 1.	
Evolución de la estructura de gestión de la educación pública en Chile: Reseña 1980-2017	10
1.1 Antecedentes de la educación municipal	10
1.2 En busca de un referente de calidad para los directivos del nivel municipal	12
1.3 Propuesta de Ley para una nueva visión y estructura de la educación pública en Chile	15
CAPÍTULO 2.	
Tendencias y antecedentes sobre la gestión y el liderazgo educativo en el nivel local	20
2.1 Antecedentes y distinciones que permiten situar la acción de la gestión y el liderazgo intermedio en el nivel local	21
2.1.1 Organización y coherencia de los sistemas educativos	22
2.1.2 Gobernanza local y autonomía	28
2.1.3 Sistemas de participación y responsabilidad por los resultados	30
2.2 Gestión y liderazgo en el nivel Intermedio: ¿qué nos dice la evidencia?	32
2.2.1 Factores estratégicos y buenas prácticas de equipos de gestión y liderazgo de nivel intermedio, según la evidencia nacional e internacional	35
2.2.2 Prácticas efectivas de gestión y liderazgo del equipo directivo de nivel intermedio	38
2.3 Ámbitos y logros esperados de la gestión y el liderazgo de nivel local	46
2.4 Condiciones de base para el desarrollo de la gestión y el liderazgo de nivel local	47
CAPÍTULO 3.	
Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: Una propuesta de prácticas de liderazgo intermedio en el territorio	48
3.1 Objetivo y usos del Marco para la gestión y el liderazgo educativo local	50
3.1.1 Objetivo	50
3.1.2 Usos	50
3.2 Organización del Marco para la gestión y el liderazgo educativo local	51
3.2.1 Dimensiones de prácticas	52
3.2.2 Recursos personales a desarrollar por el equipo de gestión y liderazgo educativo local	63
Referencias bibliográficas	70

Agradecimientos

El proceso de desarrollo de un Marco de actuación de estas características, constituye un desafío colectivo.

Cada capítulo del documento implicó consultar a muchos profesionales y actores del sistema, representantes de unidades educativas, redes de escuelas, fundaciones educacionales, administradores municipales de educación, Ministerio de Educación, Superintendencia de Educación, Agencia de la Calidad de la Educación, profesores, directivos escolares, académicos y especialistas de la comunidad nacional e internacional.

A todos y todas quienes, directa e indirectamente, nos han nutrido de conceptos, enfoques y comentarios, les estamos muy agradecidos.

Presentación

El desarrollo del **Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio**, constituye una de las contribuciones de LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, para el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo en el sistema educativo.

El desarrollo del mismo, es parte del convenio de colaboración entre LIDERES EDUCATIVOS y el Ministerio de Educación de Chile en un conjunto de iniciativas que tienen como objetivo aportar nuevos conocimientos, desarrollar nuevas capacidades de liderazgo y abrir nuevos espacios de innovación para que el sistema en su conjunto pueda mejorar sus capacidades colectivas.

Al nivel intermedio de la gestión educativa, se le ha denominado en las últimas décadas “*sostenedor*”, un concepto que en sí mismo no tiene una definición específica, ni un marco de actuación formalmente declarado. Así, la gestión educativa en el nivel intermedio en Chile ha presentado importantes ambigüedades respecto de su aporte al quehacer cotidiano en lo pedagógico, en temas de desarrollo profesional, en lo relativo a la gestión de recursos y otros aspectos relevantes de su gestión. En la actualidad, reconocer con certeza los límites de sus responsabilidades resulta muy complejo, en particular, para la gestión escolar que depende fundamentalmente de las decisiones de este nivel para desarrollar sus actividades.

Chile, tiene el gran desafío de mejorar su educación pública. Uno de los temas que debe resolver es la manera en que el nivel local de la gestión de la educación, se constituye como un referente con capacidades profesionales de alta calidad para acompañar y apoyar a los jardines infantiles, escuelas y liceos. Una buena gestión y liderazgo en el nivel local, permite genera condiciones para que los establecimientos educacionales logren crear ambientes de enseñanza y oportunidades de aprendizaje de calidad para todos miembros de la comunidad escolar.

Lo que hemos aprendido en el desarrollo de este *Marco* de actuación, es que los países que tienen sistemas donde la gestión local de educación es relevante y efectiva, el rol del nivel intermedio resulta estratégico. Una buena definición y profesionalización del mismo es una tarea prioritaria, ya que asegura coherencia del sistema en su conjunto.

Un nivel intermedio fortalecido, mejora las capacidades del sistema educativo en su totalidad, conecta las políticas nacionales con las unidades educativas y mejora la pertinencia educativa, a partir del reconocimiento de las identidades e intereses locales.

El presente Marco ofrece una contribución para avanzar en las conversaciones y acuerdos que posibiliten el fortalecimiento del sistema escolar en Chile.

Mario Uribe Briceño
Director(A) LIDERES EDUCATIVOS
Área Liderazgo Intermedio

Carmen Montecinos Sanhueza
DIRECTORA EJECUTIVA LIDERES
EDUCATIVOS

Introducción

En la última década, la mayoría de la población chilena ha declarado que considera la educación como uno de los temas de mayor valor e importancia para el futuro de la vida de las personas (Reimers y Chung, 2016). Esta apreciación, sumada a un diagnóstico que evidencia la necesidad de avanzar hacia nuevas formas de organización, en particular las vinculadas con las escuelas y liceos de administración municipal, han motivado acciones e iniciativas legales que tienen como objetivo el rediseño del sistema, el más significativo de las últimas tres décadas.

Como parte de un primer esfuerzo, el presente documento es una propuesta que fundamenta y describe los principales ámbitos de acción para la gestión y el liderazgo de los equipos directivos del nivel local de educación. En coherencia con el *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar* (Mineduc, 2015a), lo hemos denominado *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local*.

Su objetivo, es expresar las expectativas y orientar las actuaciones de los directivos del sistema educativo de este nivel, en un momento de cambio y exigencia de más calidad en la educación pública. Es un marco inicial y transitorio, ya que contempla procesos de aprendizaje y ajustes que deben ser incorporados una vez que se haya aplicado en contextos diversos.

De acuerdo con la evidencia nacional e internacional, el nivel intermedio es relevante para generar condiciones de trabajo adecuadas en los establecimientos educacionales y constituye un conector poderoso entre las políticas públicas dadas por el Ministerio de Educación (nivel macro) y las escuelas, aulas y profesores (nivel micro)(Fullan,2015).

El *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local* ha sido construido sobre la base de cuatro fuentes: (i) La experiencia y aprendizajes a nivel nacional del trabajo desarrollado por los sostenedores municipales y particulares subvencionados; (ii) la revisión nacional e internacional de marcos de gestión orientados al gestor local de educación; (iii) el estudio del acervo de investigación especializada que ofrecen otros sistemas educativos, además de visitas a algunas experiencias destacadas de liderazgo intermedio, y (iv) un

proceso planificado de reflexión y diálogo, desarrollado a través de seminarios nacionales e internacionales, talleres y entrevistas con sostenedores municipales, particularmente subvencionados, directivos escolares, profesores, representantes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) y académicos de reconocido prestigio en temas de liderazgo educativo de nivel intermedio.

El documento se organiza en tres capítulos:

Capítulo 1:

Evolución de la estructura de gestión de la educación pública en Chile: Reseña 1980-2017

Capítulo 2:

Tendencias y antecedentes sobre la gestión y el liderazgo educativo en el nivel local.

Capítulo 3:

Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: Una propuesta de prácticas de liderazgo intermedio en el territorio.

El primer capítulo describe muy resumidamente la evolución del sostenedor público en Chile, a partir de la década del ochenta hasta hoy, lo que permite visualizar una trayectoria del sistema en las últimas décadas.

El segundo capítulo aborda los antecedentes que permiten situar la acción del nivel intermedio en los sistemas educativos y provee evidencia nacional e internacional sobre su rol y condiciones de trabajo, con especial énfasis en la descripción de la actuación de los líderes en el contexto territorial y local, y su relación de apoyo y colaboración con los establecimientos educativos.

A partir de los insumos y experiencias sistematizadas en el primer y segundo capítulo, el tercer capítulo corresponde al desarrollo propiamente tal del *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local*.

Es evidente que el nivel de expectativas sobre un nuevo sistema público de educación es muy alto, pues el objetivo es avanzar hacia un cambio estructural en la administración local de la educación pública. Bajo un marco de políticas de equidad e inclusión, el equipo de gestión y liderazgo local debe garantizar las condiciones necesarias para que los procesos y resultados educativos sean de calidad, tomando como referencia los estándares nacionales y acuerdos locales en la materia. De esta manera, se espera que las familias recuperen la confianza respecto a que una educación pública de calidad es posible y, por tanto, pueden elegir el proyecto educativo que mejor representa las aspiraciones para sus hijos.

La evidencia indica que el liderazgo de nivel intermedio es relevante en un sistema que quiere potenciar su organización local en educación. Por lo mismo, es un ámbito de especialidad profesional, que se desarrolla a partir de un esfuerzo sostenido por clarificar el rol; reconocer sus buenas prácticas; desarrollar investigaciones que den evidencia de su impacto y constituir sistemas de perfeccionamiento permanente, sobre la base de trayectorias formativas previamente diseñadas.

Para esto, se requiere un liderazgo que posibilite una transición cultural, político-educativa, administrativa y técnico-pedagógica de la educación pública en el nivel local. El presente *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local* es un primer referente de actuación para cumplir con esta expectativa.

EQUIPO LIDERES EDUCATIVOS

Capítulo 1.

Evolución de la estructura de gestión de la educación pública en Chile: Reseña 1980-2017

1.1

Antecedentes de la educación municipal

El sistema escolar chileno se sustenta en un régimen de provisión mixta, con establecimientos de dependencia pública municipal, particular subvencionada y privada. Además de la función educativa, estos sistemas presentan distintas formas de organización y gestión, determinadas en gran medida por la estructura y el tamaño del sostenedor.

El presente capítulo se centra exclusivamente en la estructura que organiza a los establecimientos municipales, tanto los que dependen de los Departamentos de educación municipal (DAEM) como los que están a cargo de Corporaciones, pues ellos son el centro de atención de la política de fortalecimiento de la educación pública y las iniciativas legales que se han presentado.

Hasta el año 1981, aun cuando los establecimientos públicos dependían directamente del Ministerio de Educación (Mineduc) y eran apoyados por las juntas de auxilio escolar y supervisados por las direcciones provinciales, la responsabilidad de su gestión recaía fundamentalmente en sus directores.

A partir de la reforma estructural de los años ochenta, las escuelas y liceos públicos se organizaron territorialmente, dependiendo del nivel administrativo local¹, el municipio. Estas instituciones, han sido desde entonces las responsables de gestionar los establecimientos educativos, la relación con los docentes, el personal administrativo y el equipamiento e infraestructura.

Se constituyó así el sostenedor público, a la usanza de los sostenedores privados que existían a la fecha, los que estaban encargados de mediar la relación entre el Estado y los establecimientos educativos, administrar los recursos humanos y financieros, y rendir cuentas de su gestión. Se produjo un cambio importante en la relación institucional, pues las entidades municipales de educación (DAEM o Corporaciones) no han tenido, ni tienen, una relación jerár-

[1] Para efectos de este documento, «nivel intermedio», «nivel local» y «sostenedor» se refieren al mismo nivel del sistema educativo

quica con el Mineduc en temas relevantes de gestión. Esta cuestión es fundamental para explicar muchos aspectos no contemplados en los diseños de trabajo entre el nivel central y local.

La asignación del rol de sostenedor a las municipalidades significó, a la vez, una desarticulación general del sistema y un distanciamiento y debilitamiento de la responsabilidad estatal (nivel central) sobre los establecimientos públicos. La administración comenzó a recaer sobre la gestión de cada municipio, sin que hubiese coordinación entre ellos. El resultado fue que Chile dejó de contar con un sistema de educación pública.

Muy tempranamente, el rol del naciente sostenedor público se vio precarizado por una serie de reformas de distinta naturaleza, gravándose a los municipios con una serie de obligaciones financieras, sin proveerlos de más recursos. En paralelo se posibilitó el copago² y la selección de alumnos en los establecimientos particular subvencionados. Así, se configuró un escenario de desventaja para la gestión de los establecimientos públicos en relación con los privados.

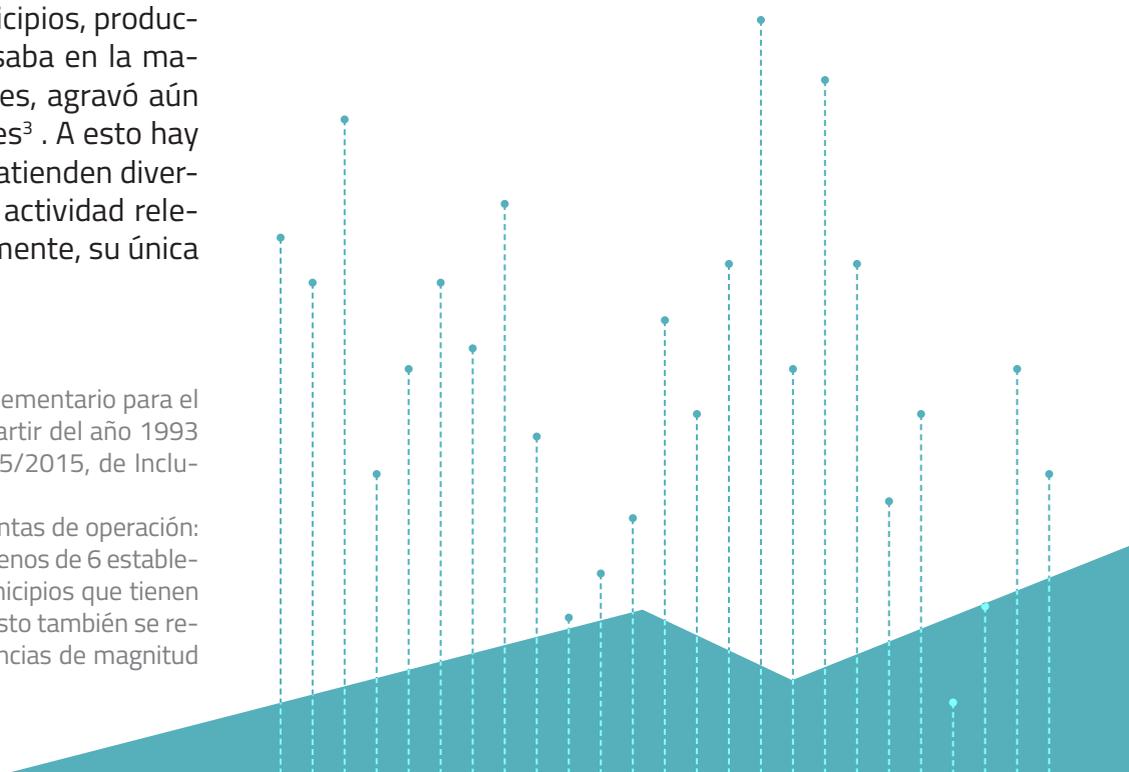
Los problemas financieros de muchos municipios, producto de que el financiamiento escolar se basaba en la matrícula y asistencia media de los estudiantes, agravó aún más la situación de las escuelas municipales³. A esto hay que sumar el hecho de que, los municipios atienden diversas incitativas, donde la educación es una actividad relevante, pero no aquella que tiene necesariamente, su única y prioritaria atención.

[2] El copago, mecanismo de financiamiento complementario para el sector particular subvencionado implementado a partir del año 1993 sigue vigente con ajustes producto de la Ley 20845/2015, de Inclusión Escolar.

[3] Los 345 municipios tienen estructuras muy distintas de operación: 150 de ellos poseen menos de 1500 estudiantes y menos de 6 establecimientos escolares. En el otro extremo, hay 10 municipios que tienen más de 20 000 estudiantes y 50 establecimientos. Esto también se refleja en los ingresos y gastos respectivos con diferencias de magnitud para el sector (Donoso et al., 2014).

Otro tema, de gran complejidad respecto a la gestión educativa de los establecimientos educacionales del sector municipal, se refiere a su doble dependencia. Las municipalidades y el Ministerio de Educación, poseen atribuciones distintas y segmentadas (en aspectos curriculares, de recursos y apoyo) ante las unidades educativas, lo que genera problemas de coordinación y administración de los recursos y diluye las responsabilidades de ambos sectores, generando reveses en la implementación de programas y políticas de mejoramiento de la calidad. En la práctica, cualquier cambio significativo en el sector administrativo afecta también la gestión técnico-pedagógica y viceversa (Politeia, 2008; OCDE, 2004; Valenzuela, 2005; Raczynski y Salinas, 2006).

Este conjunto de situaciones terminó por debilitar la educación pública, la cual empezó a ser considerada por muchas familias como una alternativa de menor calidad para formar a sus hijos, y cuyo efecto más notorio fue una drástica disminución de la matrícula. Desde el año 2000 al 2014, la matrícula municipal se redujo en 635.000 estudiantes, disminuyendo su participación en el sector hasta llegar al 36% del total (Mineduc, 2015b).



1.2

En busca de un referente de calidad para los directivos del nivel municipal

Durante la última década y ante la ausencia de un marco de actuación y estándares de calidad para los administradores de la educación en el nivel local, se implementaron un conjunto de iniciativas, cuyo objetivo fue definir con más claridad, la gestión y el liderazgo del nivel intermedio.

Considerando experiencias nacionales e internacionales, se desarrollaron investigaciones sobre administración local de educación, las que se pueden dividir entre aquellas que proponen estándares de calidad en los ámbitos de gestión y las que ponen foco en las capacidades de liderazgo de los equipos directivos de nivel intermedio (competencias).

Todas las investigaciones se fundamentaron en estudios de campo, en DAEM, Corporaciones Municipales y redes de colegios particulares subvencionados, los que demostraron tener prácticas efectivas de mejora y apoyo a establecimientos de su dependencia (véase Cuadro 1). Resulta interesante constatar que, en todos ellos, la presencia de un *liderazgo intermedio*, destaca como una variable fundamental para el desarrollo de un sistema de calidad.

CUADRO 1
Principales estudios y marcos de actuación para sostenedores municipales (2006 y 2011)

	ÁMBITOS DE GESTIÓN			COMPETENCIAS
ESTUDIO/ INVESTIGACIÓN	U. de Chile, CIAE (2010) <i>Estándares e Indicadores de Desempeño de Sostenedores en el Sistema Educacional chileno</i> Valenzuela, J. P., Montecinos, C., Abufhele, V., Fernández, M. B. y Gálvez, M. V.	F. Chile-CODEDUC Maipú (2011) <i>Modelo de gestión de calidad de la educación municipal</i> Uribe, M., Richard, G., Olguín, J. C., Henríquez, C., Pavéz, S. y Álvarez, V.	Raczynski, D. y Salinas, D. (2009) Prioridades, actores y procesos en la gestión municipal de la educación.	F. Chile (2008) <i>Estructura Organizacional de la Administración Educativa Municipal para Asegurar la Efectividad del Apoyo y Seguimiento a Escuelas Vulnerables.</i> Espínola, V., Chaparro M.J., Fuenzalida, A., Silva, M.E. y Zárate, G Proyecto FONIDE N°: 39
ESTRATÉGICA	Liderazgo institucional y pedagógico	Liderazgo estratégico y educativo	Planificación estratégica: Objetivos e instrumentos de gestión Liderazgo	Competencias relacionadas con <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Comunicación ▪ Visión sistémica ▪ Trabajo en equipo ▪ Compromiso sociocomunitario
PEDAGÓGICA	Gestión de la enseñanza y evaluación del aprendizaje	Procesos curriculares y pedagógicos y competencias profesionales	Gestión técnico-pedagógica	Gestión técnico-pedagógica y gestión de proyectos
RECURSOS	Gestión de recursos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión financiera ▪ Gestión de recursos materiales ▪ Gestión de recursos humanos 	Recursos financieros y servicios de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos financieros ▪ Servicios de apoyo 	Gestión administrativa y financiera Recursos humanos y organización para gestionar el DAEM o la corporación	Planificación y administración de recursos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar políticas educacionales municipales ▪ Gestionar recursos humanos ▪ Gestionar recursos financieros ▪ Gestionar recursos de infraestructura y equipamiento
SOCIAL/ COMUNITARIA	Gestión de redes y relaciones para la participación de la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de mecanismos de participación de la comunidad educativa ▪ Políticas de inclusión ▪ Relación con los actores del sistema escolar y gestión de redes 	Relaciones con la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes institucionales y sociales ▪ Participación y atención de la comunidad ▪ Comunicación y rendición de cuentas 	Gestión social y curricular Relación con padres y apoderados	Redes para el aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir redes de cooperación ▪ Distribuir la experiencia
RESULTADOS	Resultados educativos	Gestión de resultados	Alianza y redes de apoyo	

Fuente: Elaboración propia.

En los últimos años, también el Estado ha avanzado en la definición de los ámbitos de acción del líder intermedio (ver Cuadro 2). El primero, a través de los *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores* (Mineduc, 2014), y más recientemente desde el Servicio Civil (Alta Dirección Pública), se ha definido un Perfil de cargo de los jefes de educación, para los procesos de concursabilidad de los jefes del DAEM (Ley 20.501/2011).

CUADRO 2
Definiciones del Estado en relación con el rol de liderazgo del gestor local de educación y descripción de las competencias del cargo de jefe del DAEM

Estándares indicativos de desempeño (Mineduc, 2014)	Descripción de competencias definidas para el cargo de jefe del DAEM (Servicio Civil-Alta Dirección Pública)
1.1 El gestor local de educación se responsabiliza del logro de los estándares de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad, así como del cumplimiento del Proyecto educativo institucional (PEI) y de la normativa vigente.	C1. PASIÓN POR LA EDUCACIÓN Demuestra real interés por contribuir desde su ámbito de acción al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación de la comuna y al logro de objetivos que favorezcan el bienestar de la comunidad educativa en su totalidad.
1.2 El gestor local de educación se responsabiliza por la elaboración del PEI, el plan de mejoramiento y el presupuesto anual.	C2. VISIÓN ESTRATÉGICA Capacidad para detectar y comprender información de señales, tendencias y características sociales, económicas y de política pública del entorno local, regional y nacional, adecuando y flexibilizando los programas y planes educativos comunales y la gestión del DAEM según las variables detectadas.
1.3 El gestor local de educación define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, además de cumplir con sus compromisos.	C3. PLANIFICACIÓN-ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS Capacidad para definir las metas y prioridades que resultan de las políticas educacionales municipales y convenir plazos, acciones y recursos necesarios para alcanzarlas. Incluye la capacidad para gestionar personas, recursos financieros, de infraestructura, equipamiento de su área y de los establecimientos educacionales, y para contar con mecanismos de seguimiento, tratamiento y verificación de la información relevante.
1.4 El gestor local de educación comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.	C4. RELACIÓN CON EL ENTORNO Y REDES Capacidad para comprometer e influenciar a autoridades, directivos, docentes y no docentes, en torno a la visión y proyecto educativo comunal, generando y manteniendo redes de colaboración y alianza con instituciones públicas y privadas para fundar acuerdos de mutua cooperación.
1.5 El gestor local de educación introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.	C5. LIDERAZGO Capacidad para involucrar y comprometer a su equipo en el establecimiento de metas y objetivos, evaluando y retroalimentando el desempeño, y generando acciones de mejoramiento, con el fin de alcanzar los resultados del proyecto educativo comunal.
1.6 El gestor local de educación genera canales fluidos de comunicación con el director y la comunidad educativa.	C6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Posee conocimientos en el ámbito educacional escolar y experiencia en gestión de procesos, administración y finanzas. Deseable que posea al menos dos años de experiencia en cargos de dirección o jefatura.

Fuente: Elaboración propia.

1.3

Propuesta de Ley para una nueva visión y estructura de la educación pública en Chile⁴

Si bien, en el país se ha avanzado en medidas de apoyo para los establecimientos educacionales que sirven a estudiantes en situación de vulnerabilidad, esto no ha sido suficiente para resolver la inequidad del sistema, que es la principal dificultad que enfrenta la educación en Chile. En el caso de la educación municipal, un 69% de la población escolar proviene de los dos quintiles de más bajos ingresos (CASEN, 2013), y está presente en las comunas con mayor ruralidad y menor desarrollo del país.

En este contexto, el contar con un sistema público de educación que permita garantizar el derecho a la educación es fundamental y se justifica en las siguientes razones (Raczynski, 2010):

- El acceso al sistema debe estar garantizado para que, independientemente del lugar o espacio geográfico, la población en edad escolar pueda ejercer su derecho a recibir educación.
- Lo público debe asegurar que se otorgue educación sin distinción, eliminando las barreras económicas o de otro tipo que limiten su obligatoriedad y garantía, y resguardando el «derecho a aprender».
- Debe existir una alternativa de educación pública que promueva y garantice la igualdad entre las personas, el respeto a la diversidad, la tolerancia y la no discriminación.

Pero la exigencia más importante es, tal vez, que el Estado cumpla con su papel de regulador y asegurador de la calidad del sistema y que los establecimientos que dependen de él alcancen o estén por sobre el estándar exigido (García-Huidobro, 2010).

Las nuevas medidas legislativas, como la Ley 20.845 (Mineduc, 2015c), de Inclusión Escolar, pretenden corregir la tendencia a la segregación social y educacional. La reforma para la nueva educación pública busca proveer un sistema de administración para los establecimientos de dependencia pública, privilegiando la construcción de un modelo articulado que supere la fragmentación e inequidad derivada de las diferentes capacidades y recursos que dispone cada municipio.

[4] Al momento de elaborar este Marco, se discutía en el Congreso Nacional la propuesta de ley enviada el 2 de noviembre de 2015 «Mensaje de S.E. la presidenta de la República con el que inicia un proyecto de ley que crea el sistema de educación pública y modifica otros cuerpos legales».

El año 2015, el Poder Ejecutivo envió al Congreso Nacional el “Proyecto de ley que crea el Sistema de Educación Pública y modifica otros cuerpos legales”. El proyecto propone la creación un nuevo administrador a nivel territorial, denominado Servicio Local de Educación (SLE), una de cuyas principales funciones será acompañar y apoyar en lo pedagógico a las unidades educativas a su cargo.

La ley define al SLE como un servicio descentralizado funcional y territorialmente, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Este servicio asumirá el liderazgo educativo en el nivel intermedio del sistema, articulando a los establecimientos públicos de un territorio conformado por una o más comunas.

Los argumentos presentados por la autoridad pública, que fundamentan los principios y la pertinencia del proyecto de ley, son (Mineduc, 2016a):

Establecimientos escolares como centro del proceso de enseñanza-aprendizaje

El proyecto de ley de nueva educación pública establece que los niños, niñas, jóvenes y adultos de todos y cada una de las localidades del territorio nacional se educarán en ambientes de aprendizaje que fomentan su desarrollo como personas integrales y sujetos de derecho del país que todos soñamos.

Calidad por sobre toda otra consideración

El proyecto considera que todos los establecimientos públicos deben tener como único foco el mejoramiento de la calidad educativa, y se apoya en recursos humanos, financieros y pedagógicos especializados, que aseguran la implementación de estrategias de desarrollo educacionales con pertinencia.

Garante del derecho a la educación: El Estado

Se establece una institucionalidad del Estado que lo compromete y hace responsable de la educación de los niños, niñas, jóvenes y adultos del país, con particular énfasis en el apoyo y acompañamiento técnico-pedagógico. Para esto se contará con servicios locales de educación descentralizados.

Participación y transparencia en la educación de nuestras hijas e hijos

Crea un sistema de educación pública que da garantías de participación y transparencia. Para ello, se pondrán en marcha Consejos Locales de Educación, con representantes de las comunidades educativas, autoridades municipales, académicas y regionales y la conferencia de directores y directoras de jardines infantiles, escuelas y liceos del servicio local.

Redes de colaboración para pasar de la competencia a la colaboración

Se busca construir una educación pública donde los equipos directivos, los docentes, los asistentes de la educación y las comunidades educativas trabajarán en redes de colaboración, con espacios de participación para compartir experiencias, aprender entre todos y promover el desarrollo de estrategias para responder a los desafíos educativos de sus comunidades.

Garantías mínimas para asegurar el derecho a la educación de calidad

Se considera un sistema de educación pública que asegure condiciones de calidad educativa para todos los jardines infantiles, escuelas y liceos públicos del país, en áreas tales como implementación curricular, gestión pedagógica, convivencia escolar, inclusión y atención diferenciada a los y las estudiantes, recursos educativos y equipamiento educacional.

La propuesta de ley considera aspectos relevantes y distintivos de la situación actual, como la creación de instancias que representen a la comunidad, un aumento de los recursos disponibles para la administración delegada de los directores, y que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad incluya en sus evaluaciones a los nuevos SLE en tanto administradores de las escuelas públicas.

En su calidad de líderes intermedios, los SLE deberán proveer educación en los niveles y modalidades que corresponda y velar por la mejora continua de la calidad del servicio, según las particularidades de su territorio, además de promover el desarrollo de todos los establecimientos educacionales de su dependencia.

El proyecto de ley propone que tanto la administración como la dirección del SLE esté a cargo de un director/a ejecutivo/a, que será el responsable de gestionar y liderar, junto con un equipo directivo, la educación pública en el territorio, desde el nivel parvulario hasta el fin de la enseñanza media.

Para apoyar su gestión, el SLE contará con diversas instancias de representación, con actores del ámbito educativo y local. Su función será representar los intereses de las comunidades y propiciar que el SLE incorpore las particularidades de cada territorio.

Los principales deberes del SLE serán: garantizar la calidad de la educación de las escuelas bajo su dependencia en el territorio, mantener el reconocimiento oficial, gestionar los recursos humanos y financieros, y rendir cuenta pública tanto del uso de estos recursos como de los resultados educativos.

Con el objeto de avanzar efectivamente hacia una educación pública de excelencia, el proyecto establece un conjunto de principios básicos y una serie de funciones orientadas a profundizar la articulación del sistema. Aunque algunos de estos principios y funciones se relacionan con los deberes establecidos en los marcos legales previos, el proyecto incorpora aspectos completamente nuevos, como la pertinencia en relación con el contexto, la preocupación por la calidad integral, el apoyo pedagógico y psicosocial

para los establecimientos, la prioridad del trabajo colaborativo y en red, y la formación ciudadana.

Asimismo, se refuerzan las atribuciones o funciones del gestor local de educación pública, asociadas a la administración y el desarrollo de los recursos humanos, sistemas de seguimiento y mejora, liderazgo directivo e involucramiento de la comunidad.

El SLE, debe procurar establecer una relación operativa y coherente con el SAC, coordinando y facilitando la agenda de trabajo entre las unidades educativas, el Mineduc, la Superintendencia de Educación y Agencia de la Calidad de la Educación, teniendo presente los siguientes aspectos, contemplados en el Plan del SAC (Mineduc, 2016b):

- Desarrollo de capacidades de los actores escolares.
- Promoción de la colaboración y el intercambio.
- Responsabilidad por procesos y resultados educativos.
- Transparencia y comunicación con los actores educativos.
- Pertinencia, autonomía y adecuación al contexto.
- Fortalecimiento de la educación pública.

Al momento de definir sus objetivos locales, los SLE deben considerar la disponibilidad de sistemas de apoyo y fortalecimiento de capacidades para los establecimientos, además de entregar información útil y pertinente para implementar las estrategias de mejora. Asimismo, deben utilizar los planes de mejoramiento educativo (PME) y otros instrumentos como herramientas para organizar y apoyar el trabajo de los establecimientos.

En este contexto, los SLE enfrentarán necesariamente un proceso de transición institucional⁵, en el cual deberán hacerse cargo del complejo desafío que significa recuperar la confianza social de la comunidad y reposicionar a la educación pública como un servicio de alta calidad .

[5] Si la ley se aprueba en el año 2017, los primeros SLE se inaugurarían en el año 2018. El proceso de transición contempla un período de ocho años, durante el cual coexistirán los SLE, los DAEM y las Corporaciones municipales de educación.

Referencias bibliográficas

Ahumada, L., González, A. y Pino, M. (2016). *Redes de Mejoramiento Escolar: ¿por qué son importantes y cómo las apoyamos?* Documento de trabajo n.º 1. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS.

Ahumada, L., González, A., Pino, M. y Galdames, S. (2016). *Marco para el Liderazgo Sistémico y el aprendizaje en Red: los desafíos de la colaboración en contextos de competencia.* Informe técnico n.º 2. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS.

Anderson, S. (2003). *The School District Role in Educational Change: A Review of the Literature.* International Centre for Educational Change. Toronto, ON, CA.: Ontario Institute for Studies in Education.

Anderson, S. (2006). The School District's Role in Educational Change. *International Journal of Educational Reform*, vol. 15 (1), pp.13-37.

Anderson, S. (2017). *El Nivel Intermedio en educación y el Mejoramiento Escolar.* Informe Técnico No. 1 2017. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS.

Anderson, S., Mascall, B., Stiegelbauer, S. y Park, J. (2012). *No One Way: Differentiating School District Leadership and Support for School Improvement.* Journal of Educational Change, 13, 403-430. doi:10.1007/s10833-012-9189-y

Bellei, C. y Trivelli, C. (2014). *Apoyo público a escuelas privadas. Casos nacionales y lecciones para Chile.* Documento de trabajo n.º 12. Santiago, Chile: CIAE.

Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). *Las claves del mejoramiento escolar sostenido.* En *Lo aprendí en la Escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Santiago: Universidad de Chile. pp.55-94

Benedetti, C. (2010). *Análisis y evaluación de la Gestión Educacional Municipal* (memoria para optar al título de ingeniero civil). Universidad de Chile, Santiago.

Brooks, J., Jean-Marie, G., Normore, A. y Hodgins, D. (2007). Distributed Leadership for Social Justice: Exploring How Influence and Equity are Stretched over an Urban School. *Journal of School Leadership*, 17(4), pp. 378-408.

Campbell, C. y Fullan, M. (2006). *Unlocking Potential for Learning: Effective District-Wide Strategies to Raise Student Achievement in Literacy and Numeracy.* Informe de proyecto. Toronto, ON, CA.: Ministry of Education of Ontario.

Casen (2013) *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*, 24 de enero de 2015. recuperado de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/Presentacion_Resultados_Encuesta_Casen_2013.pdf

Carreira, D. y Pinto, J. M. (2007). *Custo Aluno -Qualidade Inicial: rumo a educação publica de qualidade no Brasil. Campanha nacional pelo direito a educação.* Sao Paulo: Global.

Childress, S., Elmore, R., Grossman, A. y Moore Johnson, S. (2007). *Managing School Districts for High Performance.* Cambridge, Mass.: Harvard Education Press.

Childress, S., Elmore, R., Grossman, A. y King, C. (2011). *Notas sobre el Marco de Coherencia PELP.* Public Education Leadership Project. PEL-010. Harvard University, Cambridge, Mass.

Chingos, M. y Whitehurst, G. J. (2012). *Choosing Blindly: Instructional Materials, Teacher Effectiveness, and the Common Core.* Washington D.C.: Brookings Institution.

City, E. A., Elmore, R. F., Fiarman, S. E. y Teitel, L. (2009). *Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning.* Cambridge, Mass.: Harvard Education Press.

Daly, A. y Finnigan, S. (eds.) (2016). *Thinking and Acting Systemically: Improving School Districts Under Pressure.* Washington, DC: American Educational Research Association Books Editorial Board.

DeMatthews, D. y Mawhinney, H. (2014). Social Justice Leadership and Inclusion. Exploring Challenges in an Urban District Struggling to Address Inequities. *Educational Administration Quarterly*, 50(5), pp 844-881. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X13514440>

Díaz, J., Civís, M. y Longás, J. (2013). La gobernanza de redes socioeducativas: claves para una gestión exitosa. *Teoría Educativa*, 25(2), pp. 213-230

Donoso, S. y Benavides, N. (2017). Descentralización de la Gestión de la Educación pública e Institucionalidad Local

en Chile: el caso de los directores comunales de educación. *Innovar*, 27 (64), pp. 29 -42.

Donoso, S., Frites, C. y Castro, M. (2014). Los Proyectos de Ley de Fortalecimiento de la Educación Pública de los años 2008 y 2011: propuestas y silencios. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 51(2), pp. 1-18.

DuFour, R. y Marzano J. (2011). *Leaders of Learning: How District, School, and Classroom Leaders Improve Student Achievement*. Bloomington, IN.: Solution Tree Press.

Elfers, A. M. y Stritikus, T. (2014). How School and District Leaders Support Classroom Teachers' Work with English Language Learners. *Educational Administration Quarterly*, 50(2), pp 305-344. doi: 10.1177/0013161x13492797

Firestone, W. (2009). Accountability Nudges Districts into Changes in Culture. *Phi Delta Kappan*, 90(9), 670-676.

Frankenberg, E. y Orfield, G. (2012). *The Resegregation of Suburban Schools. A Hidden Crisis in American Education*. Cambridge, Mass.: Harvard Education Press.

Fullan, M. (2006). *Change Theory: A Force for School Improvement. Seminar Series (157)*. Melbourne: Center for Strategic Education. Recuperado de http://www.michaelfullan.ca/Articles_06/06_change_theory.pdf

Fullan, M. (2010). The Role of the District in Tri-Level Reform. En M. Fullan et al. (eds.), *International Handbook of Educational Change*. Chestnut Hill, Mass.: Kluwer Publishers, pp.295-302

Fullan, M. (2011). *Choosing the Wrong Drivers for Whole System Reform. Seminar Series (204)*. Melbourne: Center for Strategic Education. <http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396088160.pdf>

Fullan, M. (2015). *Leadership from the Middle. Education Canada*. <https://michaelfullan.ca/leadership-from-the-middle-a-system-strategy/>

Fullan, M., Bertani, A. y Quinn, J. (2004). *New Lessons for*

Districtwide Reform. Educational Leadership: Leading in Tough Times. pp. 42-46

Fuller, H. L., Campbell, C., Celio, M. B., Harvey, J., Immerwahr, J. y Winger, A. (2003). *An Impossible Job. The View from the Urban Superintendent's Chair*. Wallace Foundation: Washington University, Center on Reinventing Public Education.

Fullan, M. y Quinn, J. (2016). *Coherence*. Toronto: Corwin.

Fundación Chile (2008) Espínola, V., Chaparro M.J., Fuenzalida, A., Silva, M.E. y Zárata, G. Proyecto FONIDE N°: 39 *Estructura Organizacional de la Administración Educativa Municipal para Asegurar la Efectividad del Apoyo y Seguimiento a Escuelas Vulnerables*. Ministerio de Educación, Santiago, Chile

González, A., González, M. y Galdames, S. (2015). El Sostenedor como Agente de Cambio: El Rol de los Coordinadores Técnicos en el Apoyo a Establecimientos Municipales chilenos. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 52(1), pp. 47-64.

Grupo Educativo (2016). *Consultoría para realizar un estudio de la evaluación de la implementación del sistema de selección de jefes/as DAEM en el marco de la ley 20501/2011: la percepción de los actores involucrados*. Informe Final. Santiago: Grupo Educativo.

Hanushek, E., Enlace, S. y Woessmann, L. (2012). Does School Autonomy Make Sense Everywhere? Panel Estimates from PISA. *Journal of Development Economics* 104 , pp. 212-232. Recuperado de http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Hanushek%2BLink%2BWoessmann%202013%20JDevEcon%20104_0.pdf

Hanushek, E. y Raymond, M. (2005). Does School Accountability Lead to Improved Student Performance? *Journal of Policy Analysis and Management*, 24 (2), pp 21-36.

Hargreaves, A. y Ainscow, M. (2015). *The top and Bottom of Leadership and Change*. *Phi Delta Kappan*. 97(3) pp. 42-48.

Hargreaves, A., Halász, G. y Pont, B. (2008). *The Finnish Approach to System Leadership*. (pp.69-109) .Improving School Leadership, 2.

Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters*. Thousand Oaks, CA.: Corwin Sage Press.

Harris, A. y Jones, M. (2017). Middle Leaders Matter: Reflections, Recognition, and Renaissance. (pp. 213-216). *School Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1323398>

Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2012). *La Práctica del Liderazgo Adaptativo*. Buenos Aires: Paidós.

Honig, M. (2012). *District Central Office Leadership as Teaching: How Central Office Administrators Support Principals' Development as Instructional Leaders*. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 733-774. doi: 10.1177/0013161x12443258

Honig, M., Copland, M., Rainey, L., Lorton, J. A. y Newton, M. (2010). *Central Office Transformation for District-Wide Teaching and Learning Improvement*. Seattle, WA.: Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington.

Hopkins, D. (2008). *Hacia una Buena Escuela: experiencias y lecciones. Serie Liderazgo Educativo*, Santiago: Fundación Chile-Fundación CAP.

IAP2 (2014). *P2 Practitioner Tools*. Recuperado de <http://www.iap2.org/?page=A5>

Knapp, M., Copland, M., Honig, M., Plecki, M. y Portin, B. (2010). *Learning-Focused Leadership and Leadership Support: Meaning and Practice in Urban Systems*. Seattle, WA.: Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington.

Lassibille, G. y Navarro, M. L. (2004). *Manual de Economía de la Educación Teoría y Casos Prácticos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Leithwood, K. y Prestine, N. (2002). (pp.42-64) *Unpacking the Challenges of Leadership at the School and District Level*. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1).

Leithwood, K. (2011). *Revising the Ontario Leadership Framework. Prepared for the Leadership Development Branch*. Ontario: The Institute for Education Leadership

Leithwood, K. (2013). *Strong Districts & Their Leadership. A Paper Commissioned by The Council of Ontario Directors of Education and The Institute for Education Leadership*. Ontario: The Institute for Education Leadership.

Marquina, M. (2014). *La educación en Canadá de cara al nuevo milenio*. Recuperado de http://www.cisan.unam.mx/cursoCanada2015/lecturas/Lectura_Unidad%20Educacion,%20Ciencia%20y%20Tecnologia_Sesion%202.pdf

Marzano, R. y Waters, J. T (2009). *District Leadership that Works: Striking the Right Balance*. Bloomington: Solution Tree Press.

McFarlane, D. A. (2010). *Perceived Impact of District Leadership Practices on School Climate and School Improvement*. *Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2).

Mineduc (2009). *Ley 20370/2009, General de Educación*. Recuperado de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>

Mineduc (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Recuperado de http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Mineduc (2015a). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Recuperado de http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&yLE_2015.pdf

Mineduc (2015b). **Centro de Estudios, División de Planificación y Presupuesto** *Estadísticas de la Educación 2015*. Recuperado de www.centrodeestudios.mineduc.cl

Mineduc (2015c). *Ley 20.845/2015, de Inclusión Escolar*. Recuperado de <http://leyinclusion.mineduc.cl/>

Mineduc (2016a). *Educación Pública*. Recuperado de <http://educacionpublica.mineduc.cl/proyecto-de-ley/>

Mineduc (2016b). *Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar (2016-2019) p.19* Recuperado de <http://portales.mineduc.cl/plandeaseguramiento/files/assets/common/downloads/Plan%20de%20Aseguramiento.pdf>

Montt, P., Elacqua, G., Pacheco, P., González, P. y Raczynski, D. (2006). *Hacia un Sistema Escolar Descentralizado, Sólido y Fuerte: el diseño y las capacidades hacen la diferencia*. Serie Bicentenario. Santiago: Mineduc.

Morduchowitz, A. (2011). *Teoría y Práctica de la Estimación de Costos Educativos*. Fineduca. Revista de Financiamento da Educação, 1 (8) pp.1-22

Murdochowicz, A. y Arango, A. (2010). *Diseño Institucional y Articulación del Federalismo Educativo*. En R. Potera y W. Santana (orgs.), *Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade*. Brasilia: UNESCO.

Muñoz, F. (2015). *¿De qué Gestión Local de la Educación hablamos? El papel de las municipalidades en la descentralización educativa. Tres casos de gestión de la educación en Piura*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Ciencias Sociales.

Núñez, J. A. (1889). *Primer Congreso Nacional Pedagógico*, Santiago de Chile, septiembre de 1889. Recuperado de <http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0056508.pdf>

Santos, K. (2015). *Linking District Leadership to Teacher Leaders: The District Office-School Partnership for Teaching and Learning Improvement* (tesis doctoral de Educación). University of California, Los Ángeles, CA.

Szczesiul, S. A. (2014). *The [Un]Spoken Challenges of Administrator Collaboration: An Exploration of One District Leadership Team's Use of Protocols to Promote Reflection and Shared Theories of Action*. Journal of Educational Change, 15(4), pp. 411-442. doi: 10.1007/s10833-013-9218-

OCDE (2004). *Revisión de Políticas Nacionales de Educación: Chile*. París: OCDE.

OCDE (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar*, vol. 1: *Política y práctica*. París: OCDE.

OCDE (2015). *Política Educativa en Perspectiva. Hacer posible las reformas*. Fundación Santillana para la edición española, obra publicada por acuerdo con la OCDE.

Politeia (2008). *Estudio mejoramiento de la gestión y la calidad de la gestión municipal*. Informe ejecutivo por encargo de DIPLAP. Santiago: Mineduc.

PNUD (2017). *DESIGUALES. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago: PNUD.

Raczynski, D. (2010). *Diagnóstico y Desafío de la Educación Pública de Gestión Local*. En Diagnóstico y desafíos de la educación pública de gestión local S. Martinic y G. Elacqua (eds.) *¿Fin de ciclo? Cambios en la gobernanza del sistema educativo*, Santiago: Chile. UNESCO-PUC. pp.131-157

Raczynski, D. y Salinas, D. (2006). *Apostar de Nuevo, pero Mejor, por una Gestión Descentralizada de la Educación Pública*. Debates Sociales, Boletín de Asesorías para el Desarrollo, 2, Santiago: Asesorías para el Desarrollo.

Raczynski, D. y Salinas, D. (2007). *Gestión Municipal de la Educación: Diagnóstico y Líneas de propuesta*. Informe final. Asesorías para el Desarrollo por encargo de DIPLAP. Santiago: Chile Mineduc.

Raczynski, D. y Salinas, D. (2009). *Prioridades, Actores y Procesos en la Gestión Municipal de la Educación*. En M. Marcel y D. Raczynski (eds.). *La asignatura pendiente. Claves para la revalidación de la educación pública de gestión local en Chile*, (pp77-97). Santiago: Uqbar Editores- CIEPLAN.

Reimers, F. y Chung, C. (eds.) (2016). *Enseñanza y Aprendizaje en el siglo XXI. Metas, políticas educativas y currículo en seis países*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Rojas, M. T., Falabella, A. y Alarcón, P. (2016). *Inclusión social en las escuelas: estudio de prácticas pedagógicas inclusivas y proyecciones para enfrentar un escenario sin copago y selección*. Informe final. Santiago: Chile. Ministerio de Educación. FONIDE.

Rubiano, J. (2010). *El Gobierno de la Educación después de la Descentralización: el caso colombiano*. En A. Martínez et al., *Políticas educativas y territorios. Modelos de articulación entre niveles de gobierno*, Buenos Aires: IPE-UNESCO. pp.49-67

Santizo, C. (2014). *Otorgar significado a la autonomía de la gestión en las escuelas*. Educación Futura. Recuperado de http://www.academia.edu/6804106/Otorgar_significado_a_la_autonom%C3%ADa_de_gesti%C3%B3n_escolar

Senge, P., Kleiner, A., Ross, R. y Smith, B. (1998). *La Quinta Disciplina*. España: Granica.

Servicio Civil (2015). *El Directivo Público hoy. Contexto, roles y desafíos.* Santiago: Chile) Ministerio de Hacienda, Servicio Civil.

Sharratt, L. (2015). *Pequeños cambios, grandes transformaciones.* Seminario organizado por la Fundación Arauco, el 25 de noviembre de 2015. Recuperado de http://www.fundacionarauco.cl/_file/file_8127_smchange-bigtransformation_lyn_sharratt.pdf

Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), pp. 143-50.

Subdere (2007). *Gobiernos Locales en Chile: algunas complejidades y desafíos.* Santiago: División de Municipalidades, Departamento de Desarrollo Municipal.

Togneri, W. y Anderson, S. E. (2003). *Beyond Islands of Excellence: What Districts Can Do to Improve Instruction and Achievement in All Schools. A Leadership Brief.* Olympia, Washington: Learning First Alliance.

Trujillo, T. (2016). Learning From the past to Chart New Direction in the Study of School District Effectiveness. En A. Daly y S. Finnigan (eds.), *Thinking and acting systemically: Improving school districts under.* American Research Association Books Editorial Board. pp 11-48

Uribe, M. (2016). *Liderazgo para la nueva educación pública.* Santiago: Fundación Chile. Recuperado de <http://www.lidereseducativos.cl/columna-de-opinion-liderazgo-para-la-nueva-educacion-publica-la-desafiante-tarea-de-apoyar-a-las-escuelas-en-ambito-local/>

Uribe, M., Richard, G., Olgún, J. C., Henríquez, C., Pavéz, S. y Álvarez, V. (2011). *Primer Modelo de Gestión de Calidad de Sostenedores Municipales.* Documento de trabajo para el desarrollo de un modelo de calidad de gestión de la educación municipal. Asesoría para la Corporación de Educación de Maipú. Santiago: Fundación Chile.

Uribe, M., Berkowitz, D., Osorio, A. y Zoro, B. (2017) Desafíos para la transformación del nivel intermedio de educación. Informe Técnico N° 3. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS.

Valencia, A. y Rodríguez, J. (2014). Análisis Comparativo entre la Gestión de escuelas básicas de México y Canadá: Actores y contextos. *CONSENSUS*, 19 (2), pp 25-44.

Valenzuela, J. P., Montecinos, C., Abufhele, V., Fernández, M. B. y Gálvez, M. V. (2010). *Estándares e Indicadores de Desempeño de Sostenedores en el Sistema Educativo chileno.* Resumen ejecutivo. Santiago: CIAE-Universidad de Chile-Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Waters, J. T. y Marzano, J. R. (2006). *School District Leadership that Works: The Effect of Superintendent Leadership on Student Achievement.* Documento de trabajo. Recuperado de www.mcrel.org

TODOS
POR
CHILE



“Las prácticas de gestión y liderazgo educativo local, deben generar las condiciones necesarias para que todos los estudiantes tengan oportunidades de aprendizajes de calidad, en ambientes de bienestar, inclusión y equidad!”

Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B.(2017)
Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. Pp.52.
Valparaíso, Chile.
LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

