

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.

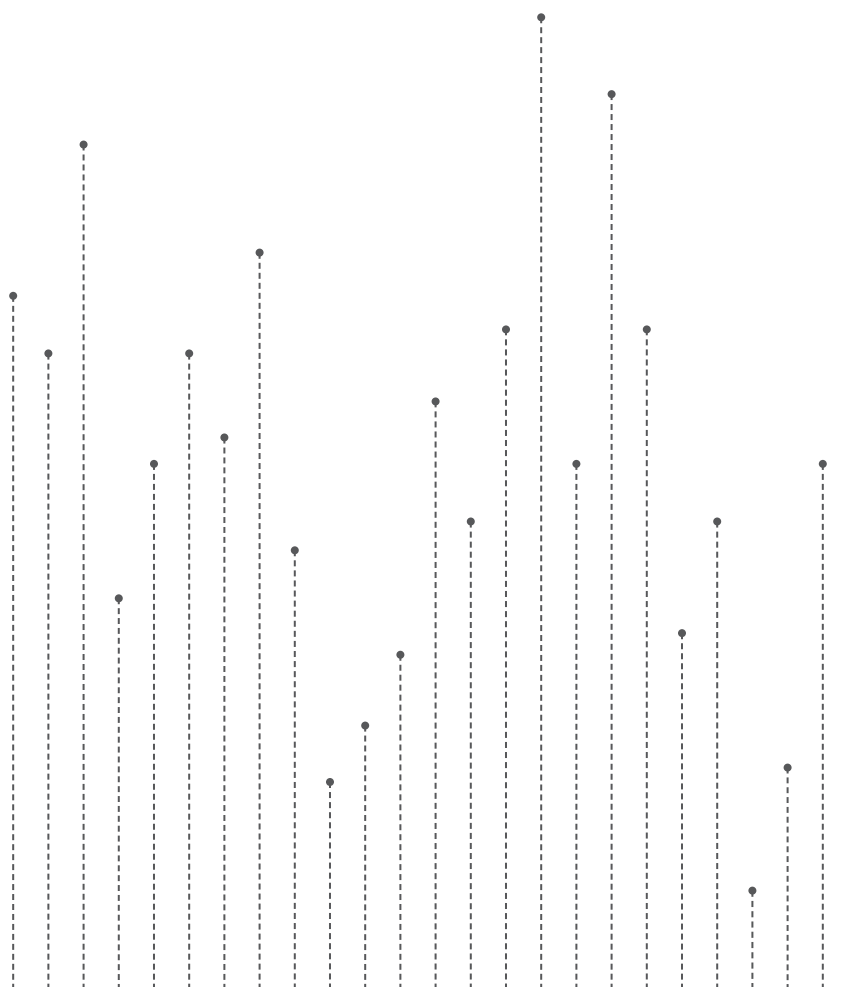
José Abelardo Núñez, inspector general de Educación Primaria.
Sesión de apertura, Primer Congreso Nacional Pedagógico.
Santiago, 21 septiembre de 1889.

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 3.

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

El *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local*, en adelante el Marco, describe las prácticas y recursos personales que orientan el desarrollo del equipo directivo que gestiona y lidera el sistema educativo en el nivel intermedio (local).

Luego de más de treinta años de funcionamiento sin mayores modificaciones, se ha propuesto una reforma estructural en la organización de la educación pública, cuyo período de transición no será menor a un decenio en todo el país. Por esta razón, el *presente Marco para la gestión y el liderazgo educativo local* ha sido pensado y diseñado para ser pertinente en las instancias de educación que existen, radicadas en los municipios (Departamentos de educación municipal o Corporaciones), en los servicios locales de educación que se proyectan en las actuales propuestas legislativas y también puede ser una guía para sostenedores que gestionan redes de escuelas.

El marco es pertinente, porque sistematiza las principales prácticas de gestión y liderazgo educativo local, tomando como referencia experiencias de prácticas nacionales e internacionales en sistemas educativos descentralizados, donde el desarrollo de la gestión y el liderazgo de nivel intermedio es estratégico para el funcionamiento del sistema.

Hoy, Chile se enfrenta al desafío de mejorar la educación pública en el nivel escolar. Estamos en un momento donde es imperativo modernizar y mejorar la estructura local de educación, desde la gestión y el liderazgo hasta la forma en que se organiza lo pedagógico en cada escuela y aula del territorio. Diseñar y levantar las bases de un sistema educativo de calidad y en equidad, debe ser un objetivo prioritario, sobre todo, considerando las

consecuencias sociales, culturales y económicas que produce una mala educación en un sistema tan desigual como el nuestro⁷.

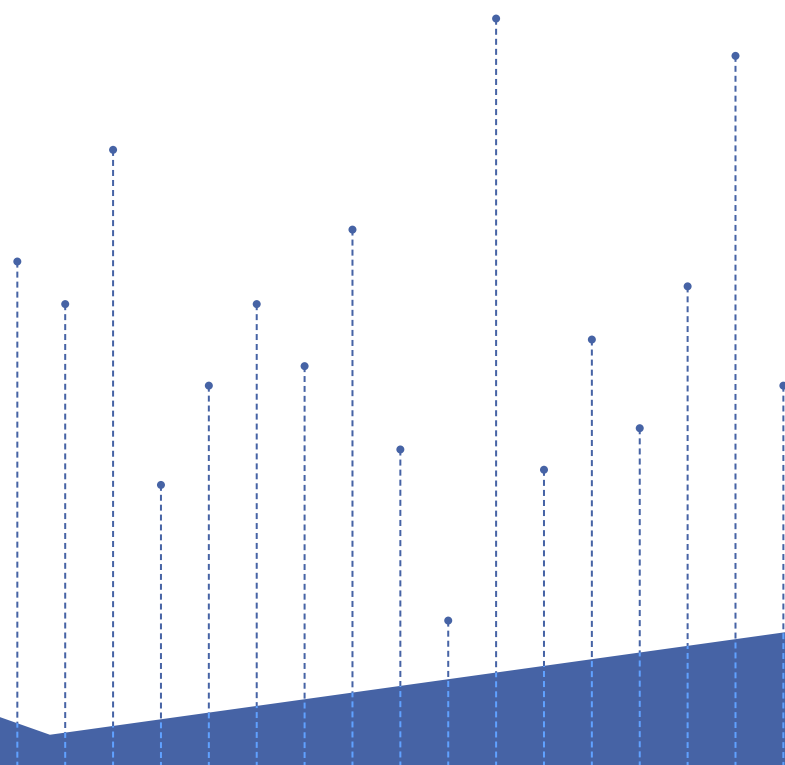
Rediseñar y mejorar la organización en el nivel local y su articulación con el sistema en general, permitirá avanzar para que las oportunidades de lograr aprendizajes de calidad sean posible y, con ello, responder a las expectativas de la comunidad.

Actualmente, la educación de calidad incluye ambientes educativos bien estructurados y adecuados a los desafíos de aprendizaje y desarrollo de las habilidades del siglo XXI; docentes con capacidades profesionales, apoyados en el desarrollo de sus prácticas, y líderes con orientación pedagógica y capacidad de innovación. Estos últimos deben ser capaces de generar espacios de aprendizaje auténticos, con altas expectativas, académicamente desafiantes y con un sentido de pertinencia local.

[7] «Una de las formas más habituales de reproducción de la desigualdad es la transmisión de ventajas y privilegios de una generación a otra. Este mecanismo atenta contra la igualdad de oportunidades y para muchos es uno de los aspectos más injustos de la desigualdad social, puesto que predetermina las trayectorias de vida desde la infancia. Por ello las sociedades modernas han buscado nivelar el piso de las oportunidades a través de políticas públicas que compensen las desigualdades asociadas al origen familiar. El resultado de este proceso determina la movilidad intergeneracional o la correlación entre la posición socioeconómica de los padres y la de los hijos a través del tiempo. El sistema educativo, esencial en este proceso, puede operar en una u otra dirección. Puede ser un canal central de movilidad social para los hijos de familias menos aventajadas, pero también puede servir como vehículo de reproducción de la desigualdad en el tiempo entre las clases sociales (Hout y DiPrete, 2004). Desde el punto de vista de la política pública, es la herramienta más importante de que se dispone para compensar las desigualdades de origen» (DESIGUALES. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile, PNUD, 2017, 291).

En Chile, ya se cuenta con evidencias de unidades educativas que han demostrado trayectorias de mejora a partir de una significativa relación y apoyo del nivel intermedio (Bellei et al., 2014). Contar con un marco de actuación que oriente y fortalezca las capacidades de gestión y liderazgo del equipo local de educación es una necesidad que no había sido abordada hasta hoy. El *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local* representa una primera contribución para configurar un espacio y unas orientaciones de actuación, delineando los ámbitos donde se espera que impacte su quehacer.

Finalmente, es importante señalar que, con el fin de respetar la diversidad territorial, todos los objetivos y contenidos de este Marco deben ser adaptados a cada contexto y realidad territorial. Solo una vez que hayan sido puestos en práctica, se podrán confirmar o corregir sus considerandos.



3.1

Objetivo y usos del Marco para la gestión y el liderazgo educativo local

3.1.1

Objetivo

El objetivo del presente Marco es orientar la acción del equipo directivo del nivel local de educación en el ámbito de la gestión y liderazgo intermedio, así como en sus procesos de autodesarrollo y formación especializada.

Se trata de una guía que describe los ámbitos críticos del quehacer del equipo directivo del nivel intermedio. Constituye un referente que, sobre la base de experiencias y aprendizajes nacionales e internacionales en el nivel intermedio, busca consolidar el rol de los equipos directivos y las políticas que lo respaldan.

3.1.2

Usos

- Sistematizar y explicitar una **expectativa compartida** sobre la gestión y el liderazgo educativo del nivel intermedio.
- Distinguir un conjunto de ámbitos de acción que deberá abordar el equipo directivo del nivel local de educación para apoyar la **generación de condiciones** y ambientes de aprendizaje de calidad para los estudiantes de las unidades educativas a su cargo.
- Promover un **lenguaje común**, que favorezca la comprensión del rol de liderazgo educativo del nivel intermedio para lograr la coherencia del sistema.
- Orientar la **autorreflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional** de los equipos directivos en ejercicio.
- Guiar la **formación inicial y en servicio** de los directivos del nivel local de educación.
- Orientar los **procesos de reclutamiento, inducción, selección y evaluación** de los equipos directivos del nivel local.

3.2

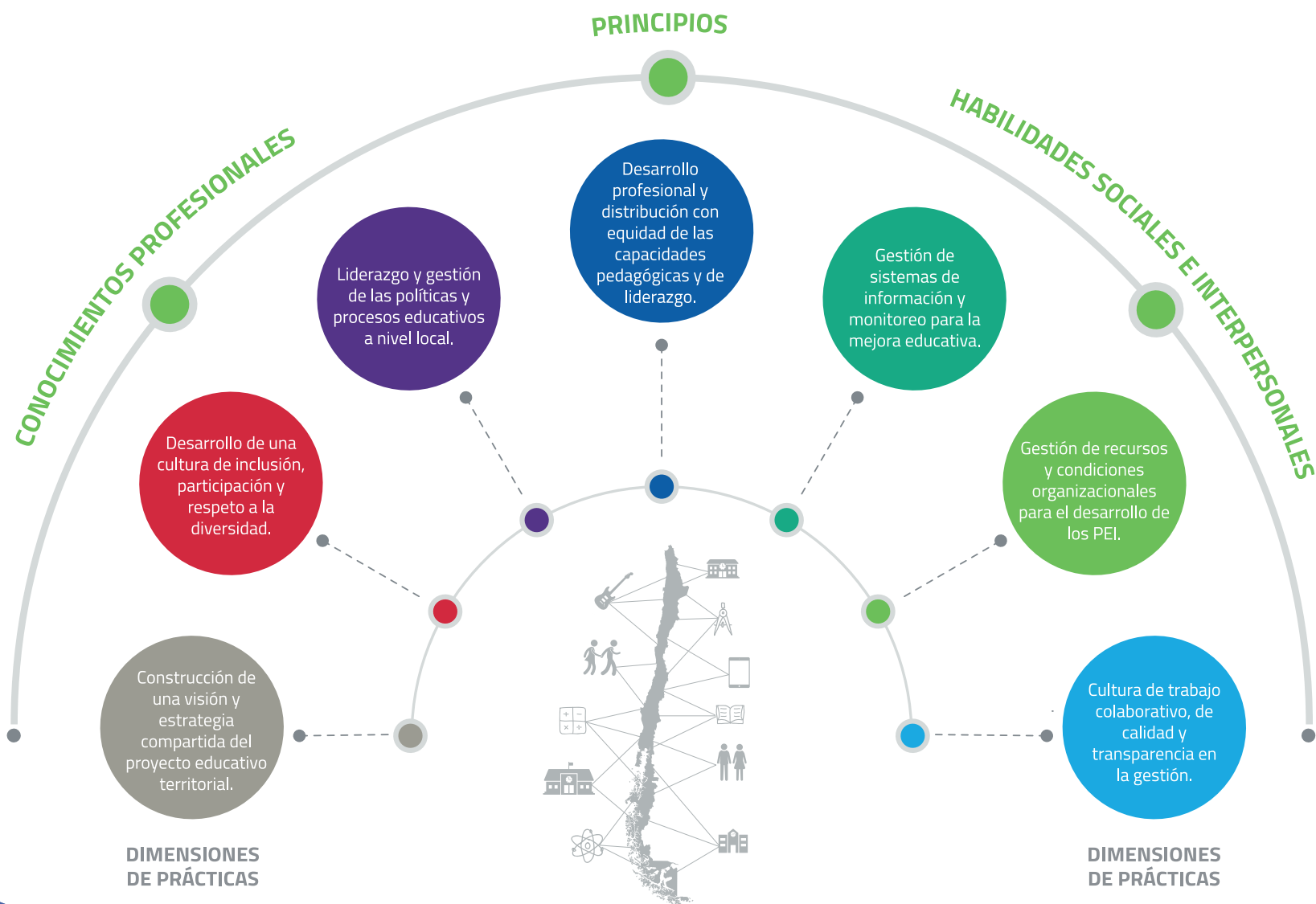
Organización del Marco para la gestión y el liderazgo educativo local

La estructura del presente Marco consta de dos ámbitos que describen los elementos esenciales que los directivos requieren movilizar al momento de liderar y gestionar. Estos ámbitos son:

- Dimensiones de prácticas.
- Recursos personales (principios, conocimientos y habilidades).

La selección de las *dimensiones de prácticas* y los *recursos personales*, son el resultado de un proceso que incluyó un conjunto de iniciativas desarrolladas con el fin de sistematizar, reflexionar y conocer las opiniones sobre los equipos directivos que liderarán el proceso de mejora y transformación de la gestión local de educación.

Marco para la gestión y el liderazgo educativo local



3.2.1

Dimensiones de prácticas

Las dimensiones de prácticas, describen aquellas actividades que desarrolla el equipo directivo del nivel local para consolidar su *liderazgo* en el territorio, mediante una *gestión* que priorice la eficacia colectiva, convoque y construya equipos.

Las prácticas se definen como un conjunto de actividades ejercidas por un grupo de personas en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos (Leithwood, 2011). Las prácticas se constituyen a partir de la interacción entre personas que trabajan en una organización, de manera que la influencia del entorno las distingue de un saber o hacer descontextualizado (Spillane, 2005).

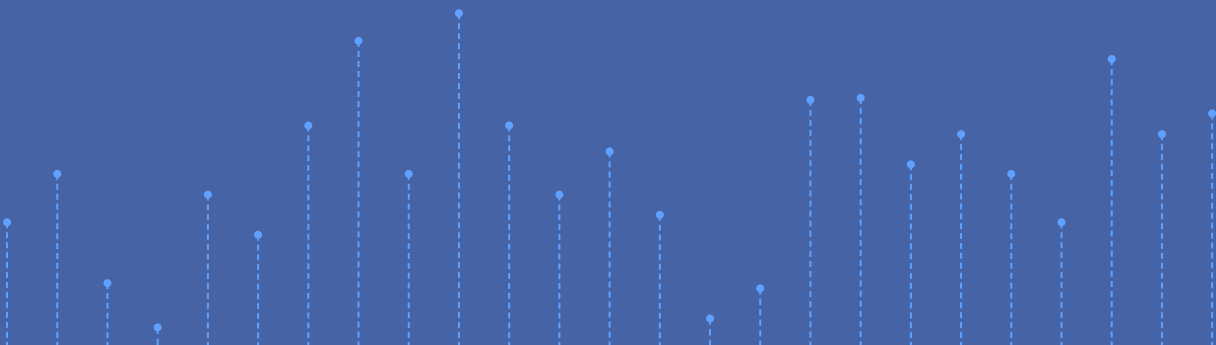
Las Dimensiones de Prácticas del presente Marco representan los ámbitos de acción directa de los equipos de gestión local. Cada dimensión agrupa un tema o aspecto específico de la gestión y el liderazgo en el nivel intermedio.

El Marco no contempla todas las prácticas posibles, sino que agrupa las que han sido seleccionadas a partir de la experiencia y los aprendizajes obtenidos de la investigación nacional e internacional, la normativa vigente, las opiniones de especialistas y, en particular, la experiencia de líderes y gestores del nivel en el ámbito municipal y particular subvencionado.

Desde la perspectiva del Marco, la gestión educativa local, es la capacidad del equipo directivo, para movilizar y articular instituciones del sistema educativo y el territorio, en función de los objetivos estratégicos y operacionales declarados, implementando los procesos necesarios que aseguren los recursos y ambientes adecuados para el buen funcionamiento de todos los establecimientos educativos y aulas de su dependencia, conforme a las normativas, acuerdos nacionales y locales.

Complementando lo anterior, el liderazgo intermedio, influye de manera determinante en la actividad educativa del territorio, en particular cuando se trata de lograr propósitos comunes, promover relaciones de confianza, conectar la visión y los objetivos nacionales y locales con los procesos y prácticas docentes y directivas de las unidades educativas. La presencia activa de un liderazgo intermedio, permite mejorar la capacidad y coherencia interna del sistema local de educación.

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.



El liderazgo y la gestión del equipo local de educación no se moviliza solo a partir de objetivos y metas, sino, ante todo, por un conjunto de creencias que son fundamentales y le dan sentido al trabajo que realiza con las unidades educativas y la comunidad (ver Cuadro 7).

CUADRO 7
Creencias y enfoques a desarrollar por el equipo directivo local con las unidades educativas y la comunidad

- Todos los estudiantes pueden aprender y desarrollar sus habilidades y talentos, además de alcanzar sus más altas capacidades si cuentan con el tiempo y los apoyos necesarios.
- Todos los docentes pueden mejorar sus prácticas de enseñanza y lograr las expectativas propias de la pedagogía actual si se les brindan las condiciones y el apoyo necesario.
- Las altas expectativas, los apoyos y las intervenciones tempranas para la mejora escolar siempre son esenciales.
- Líderes, profesores, estudiantes, padres, madres y apoderados necesitan conocer y articular las razones por las cuales la unidad educativa está organizada de una cierta manera, la enseñanza se imparte como se imparte y qué rol debe cumplir cada actor en el proceso.

Fuente: Adaptado de Sharratt (2015).

Para identificar las prácticas que se describen en este marco, se consideró una serie de desafíos que son relevantes tanto para los actores locales como para el mismo sistema educativo⁸. Los desafíos recogen aquellas necesidades o problemas que los actores visualizan en el contexto de su gestión educativa actual y otros que proyectan en el futuro sistema⁹. Hemos puesto especial cuidado en detectar los desafíos que surgen de las expectativas e incertidumbres propias de un proceso de cambio y transición, constituyéndose así en focos temáticos relevantes para los líderes del equipo local de educación.

[8] Junto con el Marco de actuación para los equipos directivos locales de educación, Líderes Educativos desarrolló una primera propuesta de Perfiles para el cargo de nivel superior de los futuros servicios locales de educación. Como parte de las actividades contempladas en la elaboración de estos documentos, durante el año 2016, se desarrollaron seminarios nacionales e internacionales, talleres con actores relevantes del proceso de reforma, entrevistas con equipos de los DAEM, directores de escuelas y liceos, especialistas en política pública y liderazgo intermedio. Estas consultas permitieron detectar un conjunto de desafíos que los actores locales consideran relevantes para el proceso de cambio y transición en el sistema público de educación.

[9] Para más información sobre la metodología, véase Uribe, Berkowitz, Osorio y Zoro (2017)

CUADRO 8

Desafíos de la educación pública durante su fase de cambio y transición

Desafío 1: Planificar estratégicamente con foco en lo pedagógico

Construir participativamente la misión y visión estratégica del servicio local de educación en función de asegurar un servicio de educación pública de calidad, con foco en lo pedagógico, inclusiva, con identidad y sello territorial.

Desafío 2: Movilizar capacidades y recursos para la transformación cultural

Organizar comunidades colaborativas en los procesos de mejoramiento escolar y desarrollar un sentido de identidad con la educación pública del territorio en el marco de una nueva escala de operación.

Desafío 3: Formar equipos interdisciplinarios

Constituir equipos interdisciplinarios que permitan identificar problemas comunes a nivel local, con el fin de diseñar y coordinar planes de apoyo continuo a las unidades educativas.

Desafío 4: Generar las condiciones laborales adecuadas para el bienestar y el desarrollo profesional de los docentes

Generar condiciones que incentiven la captación y retención de profesionales competentes, a la vez que contribuyan a reducir el agobio laboral y los problemas de salud física y mental.

Desafío 5: Diseñar e implementar un plan de desarrollo profesional docente en el territorio

Como parte de la política de desarrollo de capacidades locales, orientar trayectorias laborales docentes y directivas a través de planes territoriales de formación continua y apoyar las iniciativas de perfeccionamiento de las unidades educativas

Desafío 6: Acompañar procesos de contextualización del currículo nacional

Contextualizar de acuerdo con las particularidades y características propias del territorio y de cada establecimiento que esté bajo la responsabilidad del equipo local de educación.

Desafío 7: Asesorar, acompañar y monitorear de manera directa y sistemática los procesos pedagógicos en el territorio para la mejora educativa

Promover prácticas innovadoras en función de los aprendizajes de los estudiantes, fortaleciendo el desarrollo de redes para el intercambio de buenas prácticas y el aprendizaje a partir de los errores cometidos, que potencien la mejora educativa y los ajustes curriculares contextualizados.

Desafío 8: Impulsar el aprendizaje profundo, fortaleciendo la formación integral

Expandir la formación de los estudiantes en los establecimientos educacionales para desarrollar ciudadanos integrales en marcos de diversidad e inclusión.

Desafío 9: Poner a disposición de las comunidades educativas equipos profesionales multidisciplinares de las áreas psicológica y social

Contar con equipos que orienten y apoyen estrategias para el desarrollo pleno de niños, niñas y jóvenes.

Desafío 10: Materializar esfuerzos orientados a la mejora pedagógica y curricular en todas las modalidades educativas.

Impulsar el mejoramiento escolar en jardines infantiles y establecimientos técnico-profesionales, de educación para adultos y en contextos de encierro (como las aulas hospitalarias).

Desafío 11: Articular la gestión de los recursos financieros, materiales y pedagógicos del nivel local

Realizar una gestión orientada a cumplir las metas del proyecto educativo territorial relativas al fortalecimiento de la equidad y los aprendizajes de todos los estudiantes.

Desafío 12: Diseñar e implementar un sistema de información y monitoreo para la mejora educativa.

Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación integrado que, reconociendo las particularidades del territorio, monitoree la implementación y efectividad de los planes de estudio en las unidades de su dependencia, los resultados educativos y otros indicadores de calidad integral, y evalúe sus efectos en la comunidad educativa.

Fuente: Adaptado de Uribe, Berkowitz, Osorio y Zoro (2017)

Las dimensiones de prácticas están estructuradas a partir de un nombre, un *desafío* asociado a la fase de cambio y transición, una *descripción* de los elementos sustantivos, y un conjunto de *evidencias de prácticas* que se espera que realicen los líderes según su contexto y situación (ver cuadro 9).

CUADRO 9
Dimensiones de prácticas



Las Dimensiones de Prácticas del Marco para la gestión y el liderazgo educativo local son:

- Construcción de una visión y estrategia compartida del proyecto educativo territorial.
- Desarrollo de una cultura de inclusión, participación y respeto a la diversidad.
- Liderazgo y gestión de las políticas y procesos educativos a nivel local.
- Desarrollo profesional y distribución con equidad de las capacidades pedagógicas y de liderazgo.
- Gestión de sistemas de información y monitoreo para la mejora educativa.
- Gestión de recursos y condiciones organizacionales para el desarrollo de los PEI.
- Cultura de trabajo colaborativo, de calidad y transparencia en la gestión.

Dimensiones de prácticas para el equipo de liderazgo educativo local ¹⁰

A continuación se definen en detalle, cada una de estas dimensiones.



DESAFÍO

Construir participativamente la misión y visión estratégica del nivel educativo local para asegurar un servicio de educación pública de calidad integral, que sea atractiva y respetada por la comunidad y esté enfocada en lograr aprendizajes que impacten positivamente el desarrollo de los estudiantes, de forma inclusiva, con identidad y sello territorial.

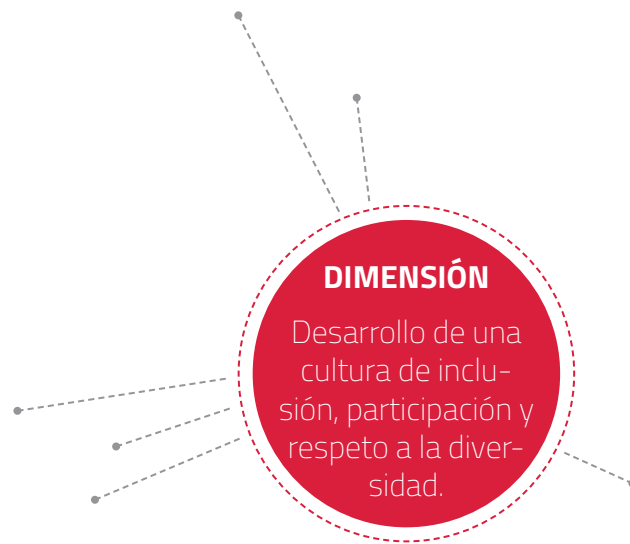
DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel local desarrollan una visión e implementan una estrategia de instalación y gestión, construyendo y legitimando participativamente un proyecto educativo territorial que posicione a la educación pública como un valor social inclusivo y respetuoso de la identidad y diversidad cultural. Este proyecto debe cumplir con los estándares nacionales y locales, fomentando la mejora integral, la identidad de cada unidad educativa, su autonomía (expresada en el PEI) y el trabajo colaborativo con las otras comunidades educativas y organizaciones comunales. Así, los actores del sistema actúan comprometidos, alineados y con altas expectativas de desarrollo respecto a estudiantes, profesores y directivos.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

- Los equipos directivos locales lideran y gestionan procesos de cambio y mejoramiento del sistema público de educación, a través de procesos adaptativos y de aprendizaje organizacional, consolidando equipos en torno a objetivos comunes y vinculándolos a los proyectos de las unidades educativas del territorio.
- Convocan a elaborar participativamente un proyecto territorial inclusivo, vinculado a la tradición histórica local, con altas expectativas en relación con el desempeño del conjunto de los establecimientos del territorio, y metas desafiantes y alcanzables para directivos, profesores y estudiantes.
- Generan estrategias concretas para legitimar una educación pública de calidad, que mantenga altas expectativas respecto a las capacidades, talentos y potencialidades de todos los estudiantes del sistema, sin distinción alguna.
- Aseguran la gobernabilidad y evitan la incertidumbre de las comunidades educativas, durante los cambios de normas o autoridades, momentos de crisis, catástrofes u otros incidentes extraordinarios.
- Implementan un sistema de trabajo con el Consejo Local, la conferencia de directores de las unidades educativas y otras instancias representativas de la comunidad que permita generar lazos de confianza, coordinar y potenciar la participación local y, por ende, implementar y consolidar los proyectos educativos de los establecimientos escolares.
- Implementan instancias de trabajo permanente y coordinado con los directivos de los establecimientos educacionales del territorio.
- Diseñan e implementan un plan estratégico y anual para la gestión local, que considere antecedentes nacionales, locales y, fundamentalmente, las necesidades y oportunidades para la mejora de las unidades educativas del territorio.
- Generan una política activa de alianzas con la comunidad, las instituciones de educación superior y las organizaciones sociales, culturales, de salud, deportivas, productivas y de servicios, con el foco puesto en la implementación del plan estratégico local.

[10] Este conjunto de dimensiones de prácticas es una selección y no implica que sean las únicas relevantes. Por lo mismo, invitamos a los equipos líderes a complementarlas con otras que les parezcan pertinentes e interesantes según su contexto y necesidades.



DESAFÍO

Desarrollar una cultura organizacional que promueva activamente relaciones de convivencia y participación y reconozca la diversidad de los actores involucrados.

DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel local promueven políticas, prácticas y una cultura de convivencia, participación y respeto, sobre la base de relaciones de confianza y colaboración entre los actores de la comunidad educativa, especialmente, con profesores y estudiantes. Asimismo, generan las condiciones para que todos sean tratados de manera equitativa, con dignidad y respeto, en un marco de deberes y derechos claros y precisos, garantizando la diversidad y la inclusión.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

- Los líderes del nivel local implementan estrategias para promover la inclusión y el respeto a la diversidad de manera participativa. Generan instancias de análisis y reflexión con los establecimientos y las comunidades educativas que permitan hacer sentido del propósito a través de acciones y formas de comportamiento cotidiano.
- En coordinación con los líderes escolares y la comunidad, fomentan reglamentos, planes y otros instrumentos relevantes que garantizan la convivencia, la participación y la no discriminación.
- Apoyan a las unidades educativas para que diagnostiquen temprana y adecuadamente a las necesidades educativas especiales y problemáticas psicosociales, emocionales, de vulneración o de cualquier otra índole que requiera una atención preferente, de manera de definir criterios y procedimientos para diseñar y adaptar estrategias de apoyo temprano y atención especializada.
- Aseguran acciones para que todos los docentes y directivos del territorio tengan los apoyos necesarios para enriquecer sus conocimientos y mejorar las metodologías y competencias que les permitan atender la diversidad.
- Promueven, en todas las unidades educativas, estrategias focalizadas para el aprendizaje de los estudiantes de pueblos indígenas u originarios, dando especial importancia a la pertinencia educativa y el sentido de pertenencia mutua.
- Implementan procesos de apoyo a las unidades educativas desde el nivel local y constituyen redes de mejoramiento e innovación para la recepción e inducción de estudiantes inmigrantes o extranjeros, promoviendo la multiculturalidad.
- Promueven acciones de encuentro para compartir lo que realizan las unidades educativas con las familias, los profesores y los directivos. Esto permite que todos los actores comprendan lo que se hace y por qué se hace de esa manera, desarrollando confianza mutua.



DESAFÍO

Generar condiciones y apoyar a los directivos de las unidades educativas para que declaren sus objetivos y metas, implementando un currículo contextualizado, promoviendo condiciones y estrategias de enseñanza que aseguren oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.

DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel local asumen el liderazgo y la responsabilidad por la educación del sistema local en su conjunto, generando las condiciones que permitan implementar procesos pedagógicos en las unidades educativas para que se imparta una educación de alta calidad, de acuerdo con las necesidades específicas de cada establecimiento. Consideran niveles y modalidades diversas, emplazamiento (urbano o rural) y otras prioridades que dependen del contexto y la condición social. Los líderes locales promueven y logran acuerdos con los directivos y los asesoran para que estos acompañen y apoyen a los profesores y asistentes de la educación en su trabajo cotidiano en lo pedagógico y psicosocial.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

- Los líderes del nivel local se responsabilizan por la calidad y pertinencia de la educación en cada uno de los niveles y contextos educativos, diferenciando dinámicas y necesidades propias del nivel parvulario, básico, medio y medio técnico-profesional.
- Promueven procesos y jornadas entre profesores, directivos y asistentes de la educación para analizar, lograr acuerdos y desarrollar propósitos comunes en relación con los objetivos educativos, además de generar conciencia para aprovechar todo lo posible cuando se dan las condiciones en la escuela o el aula para lograr aprendizajes de calidad.
- Definen, de acuerdo con los líderes de los establecimientos, los programas de apoyo, su proyección y reformulación, sobre la base de evidencia empírica obtenida a partir de la implementación y eficiencia de dichos programas.
- Propician acciones de respaldo a la labor docente en el aula a través de asistencias o ayudas específicas, así como de acompañamientos y apoyo directo a su labor.
- Diseñan e impulsan, en conjunto con los directivos escolares, planes de apoyo integrales o focalizados, que sean interdisciplinarios en lo pedagógico y psicosocial para los establecimientos que lo requieran.
- Apoyan a los establecimientos para que sean capaces de aplicar estrategias de detección temprana, nivelación y monitoreo de estudiantes rezagados, generando las condiciones para el trabajo conjunto entre profesores y profesionales de apoyo, procurando que estos se integren al proceso educativo regular mediante la práctica de la codocencia.
- Diseñan y promueven, junto con directivos escolares o líderes sistémicos, el trabajo en red entre los establecimientos del territorio sin distinción de dependencia, definiendo un horizonte de sentido y objetivos estratégicos, orientados a la mejora e innovación pedagógica.
- Propician un aprovechamiento efectivo de la información, programas e iniciativas promovidas por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- En función de los intereses pedagógicos de las unidades educativas, articulan y coordinan el enlace con redes e instituciones nacionales, regionales, locales, municipios, sector productivo y de servicios, redes de salud, instituciones de educación superior, ONGs, centros culturales y deportivos, entre otros, de acuerdo con las necesidades y prioridades de los establecimientos, para generar estrategias y programas de apoyo pedagógico, extracurricular y psicosocial.



DESAFÍO

El nivel local de educación debe constituirse como una instancia de desarrollo profesional permanente para los directivos, profesores y asistentes de la educación, a través de procesos de inducción, acompañamiento, perfeccionamiento e incorporación a redes profesionales, que faciliten la comprensión del proyecto educativo territorial y la unidad educativa, promoviendo la colaboración, el liderazgo y la generación de comunidades de aprendizaje.

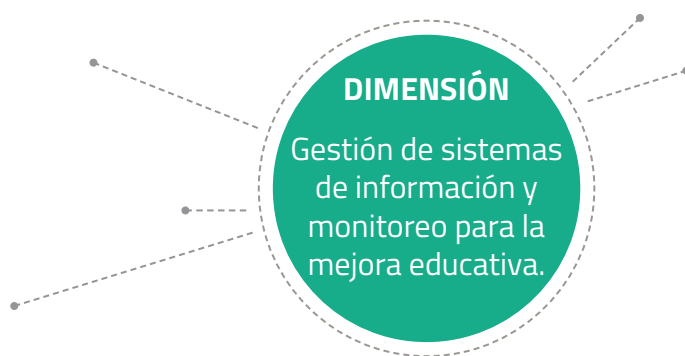
DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel local implementan políticas y estrategias de atracción y retención de profesionales y técnicos del ámbito educativo, promoviendo condiciones laborales adecuadas para su desempeño, apoyando su labor emocional y profesional, en particular, cuando se trata de entornos complejos, de alta vulnerabilidad social o condiciones difíciles, donde desde una perspectiva territorial, las capacidades profesionales son distribuidas con criterios de equidad.

Los profesores, asistentes de la educación y directivos de la educación acceden a trayectorias de desarrollo profesional que les permiten mejorar su desempeño individual y colectivo, abriendo nuevas posibilidades profesionales en el sistema local.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

- Los líderes del nivel local desarrollan la capacidad de atraer y captar profesionales con capacidades pedagógicas y de liderazgo, aprovechando las redes e instancias de concursabilidad establecidas.
- Promueven la conformación de equipos directivos y docentes adecuados a las necesidades y realidades de los diversos establecimientos del territorio, a través del diseño de perfiles, la optimización de procesos de selección e inducción, junto con otras estrategias de desarrollo profesional.
- Distribuyen estratégicamente capacidades profesionales de directivos y docentes en el territorio, de acuerdo con las necesidades y el contexto de cada establecimiento educacional.
- Fomentan el desarrollo y distribución del liderazgo pedagógico en cada uno de los establecimientos, promoviendo instancias de colaboración intraescuela y trabajo en red con otras unidades educativas a fin de compartir e intercambiar experiencias y buenas prácticas.
- Promueven instancias permanentes de articulación y conformación de redes para la reflexión, el intercambio de aprendizajes, buenas prácticas y procesos de innovación entre unidades educativas, profesores, directivos y asistentes de la educación con intereses comunes.
- Desarrollan procesos de inducción, acompañamiento y apoyo a los directivos de las unidades educativas.
- Asesoran y apoyan a los directivos de los establecimientos educativos a implementar los procesos de desarrollo de su liderazgo, acompañamiento y evaluación de docentes y asistentes de la educación, detectando fortalezas y debilidades en los establecimientos educativos.
- Planifican y gestionan procesos de sucesión planificada para directivos y docentes como una forma de dar continuidad a los procesos de mejoramiento en las unidades educativas.
- Apoyan la coordinación de los establecimientos educativos con las unidades ministeriales que implementan programas de desarrollo profesional.
- Generan alianzas estratégicas con instituciones especializadas en la mejora de prácticas docentes y directivas como parte de una política de desarrollo profesional del servicio local.



DESAFÍO

Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación integrado que, reconociendo las particularidades del territorio, monitoree la implementación y efectividad de los planes de estudio en las unidades de su dependencia, los resultados educativos y otros indicadores de calidad integral, y evalúe sus efectos en la comunidad educativa y su impacto en la sostenibilidad de la mejora escolar, apoyando la toma de decisiones basada en fuentes diversas y datos cuantitativos y cualitativos.

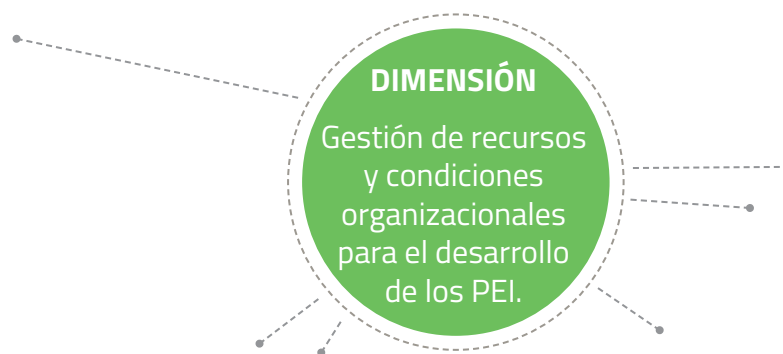
DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel local toman decisiones estratégicas y operativas que orientarán su gestión a partir del monitoreo y generación de información útil para la evaluación y la mejora escolar. La información obtenida es el punto de partida para apoyar la toma de decisiones de los directivos de las unidades educativas, evaluar la efectividad de los programas y establecer estrategias de apoyo.

La información recolectada incluye las fuentes propias e institucionales, especialmente de los organismos del SAC. Los líderes utilizan la información con prudencia, transparencia y sentido de realidad, de acuerdo con el contexto. La buena utilización de la información consolida la confianza y permite mejorar el sistema de apoyo y colaboración.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

- Los líderes del nivel local gestionan, en conjunto con los directivos de los establecimientos escolares, un sistema integrado de información sobre eficiencia escolar, trabajo pedagógico, resultados de aprendizajes y desarrollo personal y social, incorporando tanto los datos propios como aquellos que provienen de instituciones locales, redes de mejoramiento y el SAC.
- Desarrollan prácticas de análisis de información y toma de decisiones a nivel territorial, dando cuenta del avance de la gestión local de educación.
- Junto con los directivos escolares, establecen un sistema de evaluación de aprendizajes que permite analizar la pertinencia educativa y trayectorias de mejora en los establecimientos escolares y cualquier otra información crítica que apoye la toma de decisiones oportuna respecto a procesos de enseñanza.
- Apoyan a las unidades educativas para que fomenten evaluaciones formativas, con el fin de mejorar las retroalimentaciones o feedback a los estudiantes y perfeccionar las prácticas docentes en el aula.
- Apoyan a los establecimientos escolares para que realicen análisis de información y seguimiento preventivo de estudiantes que requieren apoyo psicosocial, estén en riesgo de deserción o presenten otros indicadores sociales relevantes para el servicio y las unidades educativas.
- Desarrollan, en coordinación con los equipos directivos, estrategias participativas con las comunidades educativas para recoger visiones diagnósticas, ideas y prácticas que permitan ir retroalimentando y ajustando de modo constante la planificación y el trabajo pedagógico y psicosocial.
- Sobre la base de la información recopilada a nivel local, promueven los intercambios de información entre redes de mejoramiento y unidades educativas para fomentar el compartir buenas prácticas e innovaciones en el ámbito de las estrategias pedagógicas.
- Implementan estrategias permanentes de levantamiento de información respecto del uso y las necesidades emergentes de infraestructura y soporte pedagógico que tienen los establecimientos.



DESAFÍO

Generar disponibilidad de recursos y condiciones organizacionales que respalden el trabajo docente, directivo y del propio servicio local, en función de los objetivos estratégicos de las unidades educativas del territorio.

DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel local aseguran un diseño organizacional, estructura y disponibilidad de recursos que hagan factible que se cumpla la planificación estratégica y anual de los establecimientos educacionales. Para esto, definen criterios de distribución equitativos, priorizando los objetivos educativos del nivel local de educación y los proyectos educativos institucionales. La distribución de recursos de parte de los líderes del sistema local debe promover la autonomía de gestión de los directivos escolares, generando un sistema que potencie el liderazgo escolar y la toma de decisiones finales en las unidades educativas.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

- Los líderes del sistema local conocen, se informan y comprenden las necesidades organizacionales y pedagógicas, la estructura de costos y la forma de mantención de las unidades educativas.
- Aseguran la disponibilidad de recursos, generando las condiciones para que las unidades educativas, redes de mejoramiento y cualquier otra iniciativa de apoyo aprobada con los directivos de las unidades educativas funcionen normalmente.
- Organizan el trabajo del nivel local de educación con el fin de asegurar que haya una mejor coordinación y apoyo para los establecimientos educacionales, de forma que estos cumplan los objetivos y planes de mejoramiento.
- Orientan el uso de los recursos de manera consistente con los objetivos de la planificación estratégica y anual del servicio local y los establecimientos de su responsabilidad.
- Promueven y organizan el uso integrado de la red de infraestructura y soporte del territorio, de acuerdo con las necesidades de cada establecimiento, asegurando las condiciones para que funcionen normalmente.
- Lideran de manera coordinada con los directivos de las unidades educativas la obtención de recursos regionales y nacionales, a través de la generación de proyectos, la postulación a fondos y el establecimiento de alianzas, en función de las necesidades educativas de los establecimientos.
- Supervisan el uso de recursos y apoyan la rendición de cuentas que los establecimientos deben realizar ante las instituciones fiscalizadoras del ámbito laboral, la Superintendencia de Educación, la Contraloría General de la República y las instancias de revisión propias de la gestión local de educación.



DESAFÍO

Conformar equipos de trabajo en el nivel local de educación que estén orientados a prestar un servicio de calidad, apoyar y colaborar con los establecimientos educacionales y las organizaciones del territorio, consolidando un proyecto de educación pública, valorado, transparente y de calidad.

DESCRIPCIÓN

Esta dimensión tiene una particular importancia en el momento en que se plantean cambios estructurales en el sistema, ya que es necesario organizar todos los procesos que requiere su funcionamiento y, al mismo tiempo, conformar equipos que, además de desarrollar un sentido de trabajo colaborativo, establezcan relaciones de confianza y respeto con las unidades educativas.

Para lograr un cambio de imagen de los servicios que provee la educación pública, la gestión del nivel local debe ser de calidad, trabajar con rigurosidad y orientarse a la mejora y el apoyo permanente de los establecimientos educacionales, tanto en sus procesos pedagógicos como psicosociales, de diseño organizacional, infraestructura y recursos.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

- Los líderes del nivel local fomentan un sentido de equipo y colaboración, consolidando una cultura de trabajo en torno a objetivos comunes vinculados con los proyectos educativos del territorio, claridad de roles y responsabilidades.
- Cuando corresponde, aseguran que se instalen los procesos organizacionales básicos para que comiencen a funcionar los servicios locales de educación (recursos humanos, administrativos y logísticos, entre otros).
- Propician un clima de trabajo basado en la colaboración, confianza y respeto mutuo con las unidades educativas, las redes de mejoramiento, el SAC y las instituciones comunales, municipales, de salud, deportivas, culturales, entre otras.
- Generan una relación permanente en instancias formales de coordinación y colaboración con los equipos directivos de los establecimientos escolares.
- Fomentan el aprendizaje individual y colectivo (en el nivel intermedio y en los establecimientos educativos) a partir del monitoreo, análisis y autoevaluación de las propias prácticas, reconociendo los errores cometidos y aprendiendo de ellos.
- Celebran y estimulan los logros alcanzados en los procesos de cambio y mejora de los establecimientos educacionales en el mismo nivel intermedio, por pequeños que sean.
- Aseguran condiciones laborales adecuadas para los trabajadores, profesionales y administrativos, que se desempeñan directamente en el nivel intermedio.
- Promueven la actualización y desarrollo de los profesionales y técnicos que trabajan en el nivel intermedio.
- Generan una cultura de transparencia y probidad que da cuenta de sus actos, a través de políticas y acciones donde se pone a disposición la información estratégica y operativa frente a las instancias que corresponden.
- Comunican la información a docentes, directivos y apoderados, organizándola en categorías y dimensiones accesibles y fáciles de comprender.

3.2.2

Recursos personales a desarrollar por el equipo de gestión y liderazgo educativo local

Las prácticas de liderazgo efectivas solo pueden desarrollarse en la medida que los directivos cuenten con un conjunto de recursos personales que den soporte a su quehacer y lo legitimen frente a su comunidad.

Estos recursos se manifiestan, todos y en un mismo momento, a través de acciones observables que dan cuenta de un conjunto de principios, habilidades y conocimientos que los líderes han desarrollado y se reflejan en cada decisión o práctica concreta de los integrantes del equipo directivo local de educación.

Cuando estos recursos se combinan adecuadamente, potencian el liderazgo, lo predisponen positivamente y permiten afrontar temáticas ambiguas o situaciones emergentes de la contingencia. Probablemente, sin estos recursos, no sería posible que los equipos directivos asumieran riesgos y afrontaran su trabajo en condiciones adversas (Mineduc, 2015a).

El supuesto fundamental de esta aseveración es que es posible aprender y desarrollar todos estos recursos, lo que implica voluntad, resolución, estudios, práctica y, sobre todo, sentido de superación profesional. Cuando se visibiliza una práctica profesional, es posible distinguir a lo menos tres ámbitos de recursos personales que la respaldan: los principios que la guían, las habilidades desplegadas y los saberes o conocimientos que la justifican conceptualmente (ver Cuadro 10).

En la medida en que estos tres aspectos se desarrollan, consolidan la capacidad de gestión y dan más herramientas y distinciones para ejercer un mejor liderazgo.

CUADRO 10
Definición de recursos personales de los líderes

Principios	Recursos personales que, a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal, guían la conducta. Permiten asegurar la coherencia de las decisiones, conforme a propósitos superiores.
Habilidades	Capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Las habilidades se desarrollan sin vulnerar los principios en que se enmarcan.
Conocimientos profesionales	Conjunto de saberes adquiridos en procesos formales de educación, complementados por el aprendizaje logrado sobre la base de la experiencia profesional. Los directivos deben conectar los conocimientos y la información adquirida con sus prácticas.

Fuente: En coherencia con Mineduc (2015a).

A continuación, se presenta un conjunto de principios, habilidades y conocimientos que han sido seleccionados para el presente Marco, considerando los desafíos del sistema de educación y la evidencia nacional e internacional para el liderazgo educativo, en particular, el de nivel intermedio (ver Cuadro 11).

A continuación, se desarrollan los principios, habilidades y conocimientos presentados en el cuadro 11:

CUADRO 11
Recursos personales de los miembros del equipo local de educación

Principios (6)	Habilidades (10)	Conocimientos (18)
<p>Ético</p> <p>Compromiso socioeducativo</p> <p>Justicia social</p> <p>Confianza</p> <p>Integridad</p> <p>Probidad</p>	<p>Desarrollar un pensamiento sistémico</p> <p>Pensamiento sistémico</p> <p>Alinear una visión compartida</p> <p>Interpretar y analizar críticamente información para la gestión</p> <p>Trabajar colaborativamente</p> <p>Liderar</p> <p>Trabajar en equipo, crear y mantener relaciones interpersonales</p> <p>Lograr aprendizajes colectivos</p> <p>Relacionarse con la comunidad</p> <p>Relacionarse con el entorno, articular redes y establecer alianzas</p> <p>Construir relatos y comunicarlos efectivamente</p> <p>Negociar y responder a las contingencias</p> <p>Negociar, argumentar y alcanzar acuerdos</p> <p>Manejar situaciones emergentes, crisis y contingencias</p>	<p>Política educativa y relaciones con la comunidad</p> <p>Tendencias en educación</p> <p>Inclusión y equidad</p> <p>Políticas nacionales e institucionalidad educativa</p> <p>Gobernanza educativa local</p> <p>Formación ciudadana</p> <p>Factores de efectividad de las Unidades Educativas</p> <p>Factores de efectividad del nivel intermedio</p> <p>Enseñanza efectiva y desarrollo docente</p> <p>Gestión del currículo y evaluación</p> <p>Procesos de aprendizaje</p> <p>Evaluación de aprendizajes</p> <p>Desarrollo profesional</p> <p>Planificación, liderazgo y gestión</p> <p>Liderazgo escolar y cultura organizacional</p> <p>Mejoramiento y cambio</p> <p>Teoría de cambio o acción</p> <p>Metodología para planificar estratégicamente</p> <p>Gestión de redes</p> <p>Gestión de sistemas de información y análisis</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Administración de recursos humanos</p> <p>Administración de recursos financieros/contables</p>

Fuente: Elaboración propia.

PRINCIPIOS

Los principios se refieren a los recursos personales que guían la conducta a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal. Los principios que orientan el comportamiento de los directivos de los servicios educativos locales son los siguientes¹¹:

Ético

El principio ético orienta las decisiones y acciones de los equipos directivos sobre la base de que la educación es un derecho que puede producir una diferencia positiva en la vida de los estudiantes. Se aplica en todos los ámbitos de la gestión y en temas tan variados como la definición de procesos, la toma de decisiones, la convivencia, la inclusión, la evaluación, las relaciones laborales y el trabajo colaborativo.

Compromiso socioeducativo

El principio socioeducativo se refiere a la convicción que tienen los equipos directivos para trabajar inspirados en el valor social de la educación pública. Ello implica un fuerte propósito moral que se refleja en sus expectativas respecto a los estudiantes y en la certeza de que pueden y son capaces de aprender si cuentan con las condiciones necesarias. En relación con los directivos y profesores en las unidades educativas, actúan guiados por el respeto a la diversidad, valoran su importancia estratégica y la contribución que realizan. En conjunto con los directivos escolares, los apoyan y contribuyen a su desarrollo y bienestar profesional. El compromiso socioeducativo hace que los equipos directivos tengan disposición para instaurar o sumarse a agendas colectivas que promuevan la colaboración entre la comunidad, las escuelas y los profesionales, dado que los esfuerzos personales o aislados no siempre son eficaces para abordar la tarea educativa.

[11] Este conjunto de principios fundamentales es una selección y no implica que sean los únicos relevantes. Por lo mismo, invitamos a los equipos líderes a complementarlos con otros que les parezcan pertinentes e interesantes según su contexto y necesidades.

Justicia social

El principio de justicia social es el que guía la acción de los directivos de nivel intermedio con imparcialidad y justicia, con el objetivo de asegurar el derecho a la educación y generar oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes, obviando cualquier diferencia y compensando las brechas de origen.

Confianza

Los directivos del nivel intermedio transmiten y generan confianza cuando su comportamiento está orientado a facilitar y promover relaciones transparentes, positivas y de colaboración entre los miembros de su comunidad. Una primera fuente de confianza es que sean creíbles profesionalmente.

Integridad

El principio de integridad se refiere a la apertura, honestidad, coraje y sabiduría que demuestran los directivos al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica en el ámbito educativo.

Probidad

El principio de probidad se cumple cuando la conducta cotidiana del equipo local de educación refleja un desempeño honesto, responsable, veraz y leal a su función, donde predomina el interés general sobre el particular.

HABILIDADES

Las habilidades son las capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr objetivos declarados¹². Las habilidades a desarrollar por los directivos de los servicios educativos locales son las siguientes¹³:

DESARROLLAR UN PENSAMIENTO SISTÉMICO

Pensamiento sistémico

Es la capacidad de comprender con una mirada amplia un tema o problema, relacionando todos los antecedentes y partes involucradas y considerando más de una perspectiva. El pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que «el todo es más que la suma de las partes».

Alinear una visión compartida

Los directivos son capaces de alinear una visión compartida cuando configuran creativamente visiones de futuro comunes que propicien un compromiso genuino y no un mero acatamiento. Los contextos emergentes, las tendencias locales y los aspectos clave deben ser analizados colectivamente para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Al construir una visión compartida, los equipos directivos aprenden que es contraproducente imponer una visión, por sincera que sea.

Interpretar y analizar críticamente información para la gestión

Los equipos directivos tienen la capacidad de distinguir la información relevante de aquella que no lo es y seguir con regularidad la trayectoria de los indicadores estratégicos y de operación. La información sirve de insumo para analizar las tendencias y la situación de cada establecimiento de forma crítica y realista. El objetivo es lograr una visión de los avances a nivel territorial en el ámbito pedagógico, psicosocial y de recursos, para hacer correcciones y gestionar cambios de manera oportuna.

[12] Sobre la base de Mineduc (2015); Servicio Civil (2015); Senge et al. (1998); Heifetz et al. (2012).

[13] Este conjunto de habilidades fundamentales es una selección y no implica que sean las únicas relevantes. Por lo mismo, invitamos a los equipos líderes a complementarlas con otras que les parezcan pertinentes e interesantes según su contexto y necesidades.

TRABAJAR COLABORATIVAMENTE

Liderar

La habilidad de liderar permite influir, movilizar y conectar a los directivos, profesores y comunidad para que afronten objetivos comunes y logren superar obstáculos a nivel territorial y en sus propias unidades educativas. Implica asumir los procesos de cambio y adaptarse a los nuevos desafíos, pero conservando los valores, las competencias y las orientaciones estratégicas sobre la base de un concepto central que, en este caso, es la educación como valor público. El liderazgo educativo requiere adaptarse, ser flexible, reconocer la diversidad, experimentar, aprender, reorganizar los sistemas y, fundamentalmente, tener conciencia de que todo cambio requiere tiempo.

Trabajar en equipo, crear y mantener relaciones interpersonales

Los directivos tienen la capacidad de convocar, coordinar y articular equipos directivos entre los establecimientos educacionales y los jefes del servicio, generando la confianza necesaria para lograr los objetivos y metas compartidas. Los equipos son un medio para desarrollar y gestionar las habilidades y talentos de las personas, de forma que puedan elaborar respuestas colectivas para problemas cambiantes y específicos.

Lograr aprendizajes colectivos

Para que los equipos aprendan colectivamente, los directivos del servicio local deben desarrollar la capacidad y habilidad de generar diálogos entre sus miembros, de manera de *suspender los supuestos individuales* y provocar un *pensamiento conjunto*. El aprendizaje en equipo acelera los procesos de cambio y permite que sus integrantes crezcan con mayor rapidez.

RELACIONARSE CON LA COMUNIDAD

Relacionarse con el entorno, articular redes y establecer alianzas

Es la capacidad que tienen los equipos directivos para identificar a los actores involucrados (*stakeholders* clave de los

ámbitos de educación y salud pública) y generar alianzas estratégicas que le agreguen valor a su gestión o permitan lograr nuevos resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que legitiman sus funciones. Asimismo, es la capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo que sea necesario para facilitar la gestión institucional y afrontar situaciones críticas.

Construir relatos y comunicarlos efectivamente

Es la habilidad para transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar que el destinatario los comprenda. Implica la capacidad de elaborar ideas y transmitirlos con claridad; escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás, en particular, cuando son distintas a las propias, y, finalmente, asegurarse de que los mensajes han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados. Una habilidad asociada a una comunicación en el territorio es el uso oportuno y adecuado de redes sociales como Facebook o Twitter.

NEGOCIAR Y RESPONDER A LAS CONTINGENCIAS

Negociar, argumentar y alcanzar acuerdos

Con el fin de facilitar acuerdos que cuenten con el apoyo y la aprobación de todos los involucrados, el directivo no debe evadir situaciones complejas o posibles conflictos, sino asumirlos con estrategia, flexibilidad, método y decisión. A través del diálogo, ha de intentar comprender su origen y probar alternativas de solución en conjunto con todos los interesados. Cuando corresponde, cumple el rol de mediador.

Manejar situaciones emergentes, crisis y contingencias

Es la capacidad para identificar y administrar situaciones emergentes, de presión, contingencia o conflicto y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.

CONOCIMIENTOS

Los conocimientos se refieren al conjunto de saberes adquiridos en procesos formales de educación, complementados por el aprendizaje que proporciona la experiencia profesional. Los conocimientos más relevantes para el ejercicio de la gestión y el liderazgo educativo local son los siguientes¹⁴:

POLÍTICA EDUCATIVA Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD

Tendencias en educación

El equipo debe conocer los conceptos educativos que son relevantes en la actualidad, como el aprendizaje profundo, las nuevas habilidades para el siglo XXI y la coherencia institucional.

Inclusión y equidad

El equipo directivo debe manejar los conceptos centrales del debate acerca de inclusión y equidad educativa, las razones de su importancia, el marco legal chileno asociado al tema y estrategias o prácticas concretas para implementarlo.

Políticas nacionales e institucionalidad educativa

Los directivos deben estar familiarizados con los marcos legales y el ordenamiento jurídico institucional del sistema educacional chileno, incluyendo los objetivos y funciones de las instituciones del SAC y los niveles intermedio y micro (gestor local y establecimiento).

Gobernanza educativa local

El concepto de gobernanza se refiere a la forma de relacionarse y distribuir las decisiones y ámbitos de responsabilidad entre los niveles y órganos que integran el sistema educativo (macro, meso y micro). La gobernanza tiene relación con las medidas que garantizan una planificación, implementación y enseñanza efectiva. Los acuerdos de go-

[14] Este conjunto de conocimientos fundamentales es una selección y no implica que sean los únicos relevantes. Por lo mismo, invitamos a los equipos líderes a complementarlos con otros que les parezcan pertinentes e interesantes según su contexto y necesidades.

bernanza educativa que implementan los distintos países van desde políticas centralizadas hasta estrategias completamente descentralizadas con autonomía en la gestión local. Ejemplos asociados a temas de gobernanza son el nivel de atribuciones que tienen los directivos de escuelas o el tipo de coordinación en red que se establece entre escuelas e instituciones de apoyo.

Formación ciudadana

El equipo debe estar familiarizado con las habilidades y contenidos básicos que son necesarios para la vida y la convivencia en una sociedad democrática, incluyendo temas como el Estado y sus instituciones, el desarrollo de la identidad local y el respeto de los derechos humanos. Junto con esto, debe conocer las principales estrategias formativas del área, como los contenidos y habilidades curriculares y las instancias de participación al interior de los establecimientos (centros de alumnos, consejos escolares y consejos de curso).

Factores de efectividad de los establecimientos

El equipo debe conocer los principales factores definidos por la investigación para caracterizar establecimientos efectivos, las formas en que operan los establecimientos educativos en el país, los tipos de liderazgo y estilos de trabajo más característicos, las distintas culturas escolares y la forma en que, en general, organizan su práctica cotidiana.

Factores de efectividad del nivel intermedio

El equipo debe conocer y distinguir los principales factores y prácticas asociadas a un trabajo efectivo del nivel intermedio.

ENSEÑANZA EFECTIVA Y DESARROLLO DOCENTE

Gestión del currículo y evaluación

El equipo local de educación debe estar familiarizado con la arquitectura actual del currículo nacional y algunos de los conceptos fundamentales que la estructuran, como los objetivos de aprendizaje, objetivos de aprendizaje transversales, ejes, habilidades y actitudes. Asimismo, debe poseer

una opinión fundada respecto de algunos temas de la discusión actual en torno al currículo nacional, como pertinencia, relevancia, exhaustividad y estructura.

Procesos de aprendizaje

El equipo debe contar con una visión propia para comprender los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en los distintos niveles del sistema (parvulario, básico, medio, medio TP), incluyendo la dimensión cognitiva asociada a la adquisición de aprendizajes y las prácticas metacognitivas más pertinentes para evaluar sus procesos de desarrollo y adquisición.

Evaluación de aprendizajes

Los equipos directivos conocen de procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional (autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas) o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje; evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.

Desarrollo profesional

Los equipos directivos deben manejar los conceptos fundamentales de desarrollo profesional, incluyendo estrategias de selección, inducción y retención de profesores, directivos y asistentes de la educación; procesos de evaluación, retroalimentación y capacitación de los actores escolares, en sintonía con los marcos legales de la actual política educativa.

PLANIFICACIÓN, LIDERAZGO Y GESTIÓN

Liderazgo escolar y cultura organizacional

El conocimiento de los tipos de liderazgo que se dan en una escuela permite comprender tanto las prácticas, tipos y características de los líderes escolares como la cultura de

trabajo, valores y estrategias necesarias para implementar procesos de mejora en el nivel escolar. Esto permite que se establezca estrategias y apoyos ajustados a las necesidades reales de las escuelas.

Mejoramiento y cambio

Los directivos deben reconocer e interiorizar las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio en las unidades educativas, los aspectos que las facilitan o dificultan, y los métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Los directivos de todos los niveles del sistema educativo deben estar al tanto y actualizados respecto a las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional y mejoramiento escolar, como los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).

Teoría de cambio o acción

Conocer cómo se aplica una teoría de cambio o acción es fundamental para cumplir los objetivos. La teoría de acción en la gestión local de educación es una declaración sobre causa y efecto. Generalmente, consiste en lo siguiente: «Si nosotros hacemos X... entonces sucederá Y». En otras palabras: «¿Qué acciones cree su equipo que debe realizar para producir los resultados deseados?». Contar con una teoría del cambio declarada permite vincular la estrategia con los planes de acción, facilitando la comprensión de los resultados que se desean obtener.

Metodología para planificar estratégicamente

Conocer las técnicas de planificación con sentido estratégico y operacional implica distinguir la diferencia entre declaración de visión, misión, objetivos estratégicos, operacionales, hitos temporales, indicadores de seguimiento y logro de objetivos.

Gestión de redes

El equipo debe conocer las principales características del trabajo en red con instituciones educativas, su potencial y fortalezas específicas, así como algunas estrategias concretas para potenciar un trabajo en red exitoso. Asimismo,

debe estar al tanto de la tradición nacional del trabajo en red, las formas en que este se ha producido y la manera en que se proyecta en la actualidad.

Gestión de sistemas de información y análisis

A partir de una información que cumpla con los requisitos de confiabilidad, relevancia y oportunidad, los equipos locales de educación crean sistemas de información académica y administrativa que les permiten realizar procesos de monitoreo de calidad y estados de avance de los objetivos estratégicos y operativos en los establecimientos educacionales. Con esta información, pueden apoyar de mejor manera la gestión de los directivos de las unidades educativas.

Gestión de proyectos

El equipo debe conocer los conceptos y técnicas de diseño y gestión de proyectos, así como el uso y la mantención de recursos y el seguimiento presupuestario. Para esto, los directivos tienen que estar familiarizados con las metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y los tipos de resultados esperados.

Administración de recursos humanos

Los equipos directivos deben conocer los aspectos normativos sobre leyes sociales, en particular, los relativos a la carrera docente, los procesos de selección y contratación (en general y vía ADP), los procesos de inducción y desvinculación del cargo, así como los de desarrollo profesional, entre otros.

Administración de recursos financieros/contables

El equipo local de educación debe manejar conceptos asociados a la administración, seguimiento y control financiero, en particular, la normativa de uso de los recursos en el ámbito público y cumplir con los estándares nacionales e internacionales establecidos en todo organismo público nacional, para su rendición de cuentas y transparencia.

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.

