



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Talleres de Gestión del Cambio para el nivel intermedio

Fortaleciendo liderazgos para la educación pública
en el Territorio



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Universidad
de Concepción

Educación | FCH
FUNDACIÓN CHILE

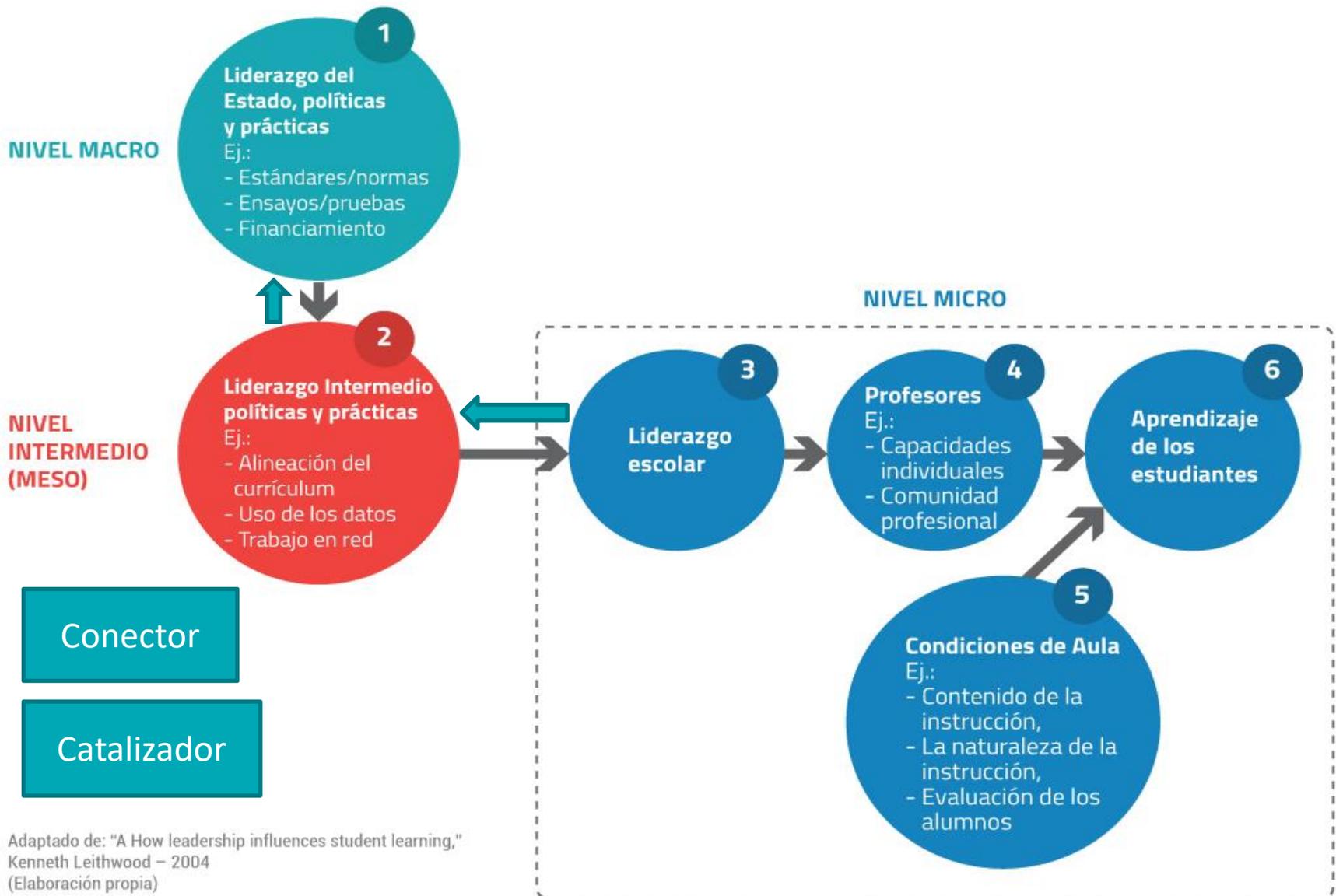


UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE
FOR STUDIES IN EDUCATION

¿Por qué trabajar con el nivel intermedio?



Nivel intermedio: un conector del sistema



Adaptado de: "A How leadership influences student learning,"
Kenneth Leithwood – 2004
(Elaboración propia)

¿Qué hemos hecho hasta
ahora?

Algunas herramientas de apoyo a la educación pública

INVESTIGACIÓN

Desafíos desde los actores locales para el período de transición a los SLEP

Seguimiento a la formación y al proceso de instalación SLEP

Modelo de trabajo y acompañamiento de redes (2016-2018)

Gestión de lo Psicosocial en Sostenedores

DESARROLLO

1) MARCO LIDERAZGO Nivel Intermedio

2) PERFILES DIRECTIVOS SLE

Años

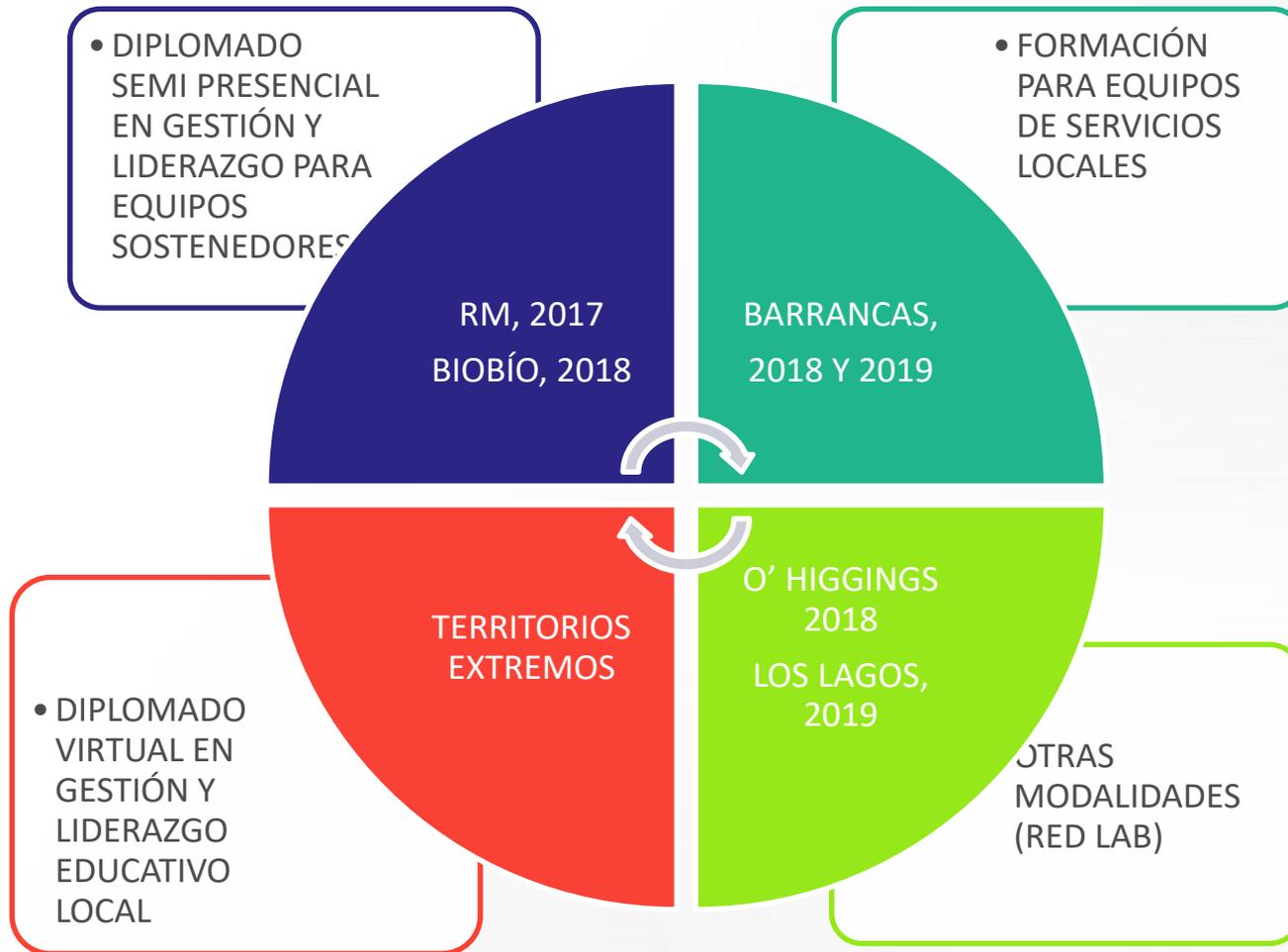
2016

2017

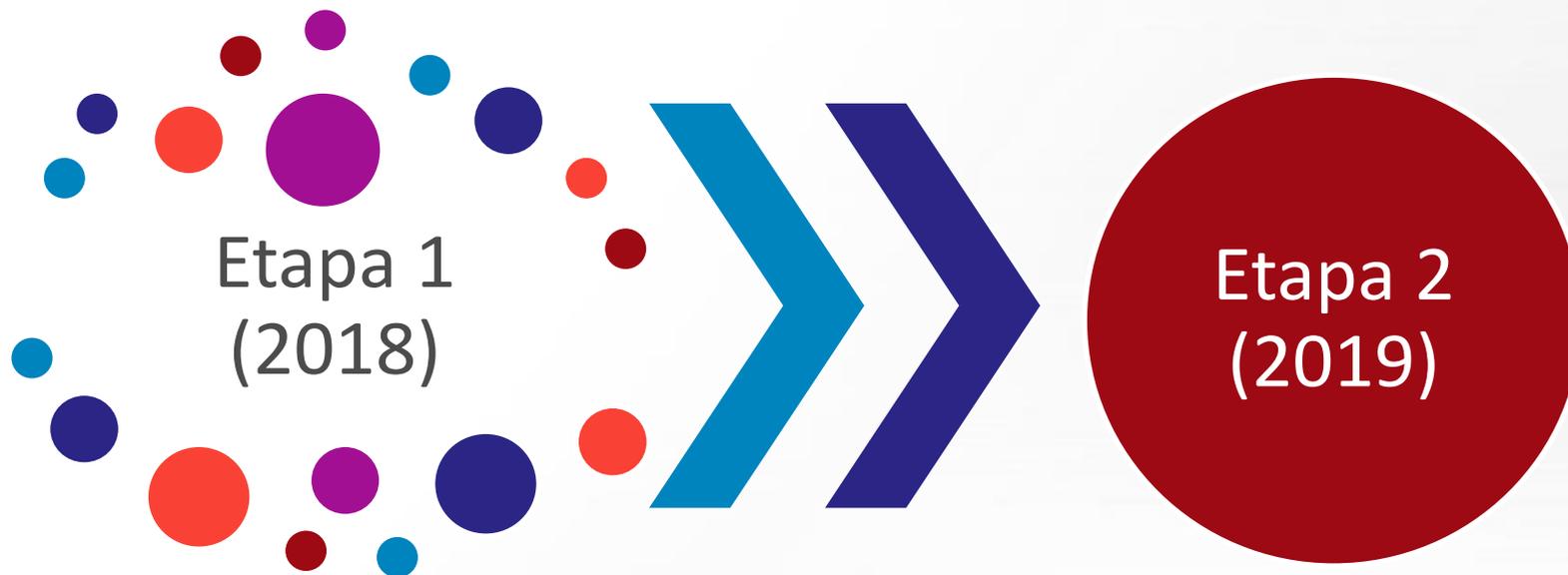
2018

2019

FORMACIONES DE NIVEL INTERMEDIO



Nuestro compromiso con Barrancas



Talleres de Gestión del Cambio

Fortaleciendo liderazgos
para la Educación
Pública en el Territorio

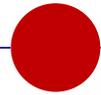
Diplomado en Gestión Estratégica y Pedagógica

para el liderazgo de
nivel intermedio

Objetivos de los talleres 2018



1



2



3

FOCO EN APRENDIZAJE COLECTIVO Y LA GENERACIÓN DE CAMPO SOCIAL

*Propiciar el **encuentro y la integración** de equipos de diferentes áreas del servicio local, generando **espacios de reflexión** respecto de sus creencias y prácticas internas, sus necesidades de articulación, en el marco de **prácticas deseables de gestión, colaboración y trabajo en equipo** en un nivel intermedio de la educación.*

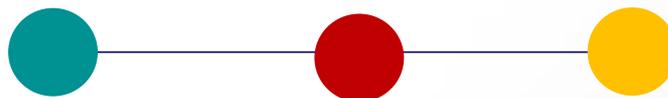
*Desarrollar, entre colaboradores de diferentes áreas del servicio, una **mirada territorial que permita desarrollar una visión compartida** sobre la educación pública que se necesita para Barrancas, así como sobre los **desafíos que actualmente enfrenta el servicio local** en su **gestión cotidiana**.*

*Reflexionar colectivamente sobre **fortalezas y debilidades** que posee el servicio para el abordaje de los **desafíos prioritarios**, a fin de **mapear los saberes internos y las necesidades de desarrollo profesional** de los equipos.*

Principios de Aprendizaje entre Adultos

- Experiencial-Reflexivo
- Significativo
- Integrando cognitivo-afectivo-corporal
- Participativo y colaborativo

Estructura Talleres



J1 26
Julio

J2 17
Agosto

J3 31
Agosto

J4 28
Sept

Temas

- Integración, colaboración y trabajo en equipo
- Desafíos de transición para el nivel intermedio
- Mirada sistémica y rol en el sistema
- Dimensiones y prácticas deseables en el nivel intermedio (marco)
- Visión compartida
- Territorio
- Identidad y cultura organizacional

Metodología de trabajo experiencial (Kolb)



Tres interpretaciones del concepto “experiencia”

Experiencia “en vivo” o vivencia*

[Concurrent Learning]

Simulaciones, juegos, desafíos, problemas, creaciones.

Vivencia de una situación diseñada intencionadamente, que afecta diferentes canales perceptivos, que produce un compromiso afectivo, conductual y cognitivo que permite entrar en un proceso de elaboración, conexión, descubrimiento y creación de saberes que afecta el futuro (es decir, aprendizaje).

Acto que produce y crea el conocimiento que afectará el futuro.

Vivencia que genera aprendizaje

Experiencia “Observación”

[Prospective Learning]

Casos, modelajes, testimonios, buenas prácticas

Experiencia “Evocación”

[Retrospective Learning/Reflexión sobre la acción]

Evocaciones, relatos experiencias pasadas.

Experiencia
Concreta

Reflexión intencionada sobre la experiencia desde múltiples perspectivas.

Preguntas con marco (revisión activa 4F, escucha con “lentes”), conversaciones, preguntas de metacognición, relatos orales o escritos



Creación de nuevos conceptos, descubrimientos de conceptos existentes, integración de observaciones desde la reflexión realizada.

Creaciones conceptuales con lógica emergente, desarrollo conceptual, presentaciones teóricas inductivas, lecturas teóricas.



Aplicación de las teorías o conceptos para tomar decisiones en el campo de lo práctico y solucionar problemas concretos

Simulaciones, análisis de casos, visualización de escenarios, construcción de soluciones, toma de decisiones, creaciones gráficas, planes de acción.



¿Qué viene ahora?

Construir campo social!



Citas Rápidas

¿Cuál es tu momento
favorito del día?

¿Qué te apasiona?

**¿Cuál es el regalo más bonito
que te han hecho?**

**¿A qué te gustaba
jugar en tu infancia?**

¿Qué tendría que ocurrir
hoy aquí para que esta jornada
valga la pena?



SERVICIO LOCAL EDUCACIÓN PÚBLICA DE BARRANCAS

TALLERES DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL NIVEL INTERMEDIO
Fortaleciendo liderazgos para la educación pública en el territorio
JORNADA I

LIDERES
EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Mario Uribe Briceño

mario.uribe@pucv.cl

@muribeb

www.lidereseducativos.cl

[f /LideresEdu/](https://www.facebook.com/LideresEdu/)

[t @lideres_edu](https://twitter.com/lideres_edu)

[✉ lidereseducativos@pucv.cl](mailto:lidereseducativos@pucv.cl)



BARRANCAS

SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Inicio	Quiénes somos	Nueva Educación Pública	Noticias	Establecimientos educacionales	Calidad
------------------------	-------------------------------	---	--------------------------	--	-------------------------

Establecimientos educacionales

El Servicio Local de Barrancas cuenta con 77 establecimientos educacionales: 54 escuelas/liceos y 23 jardines infantiles.
¡Te invitamos a conocerlos!

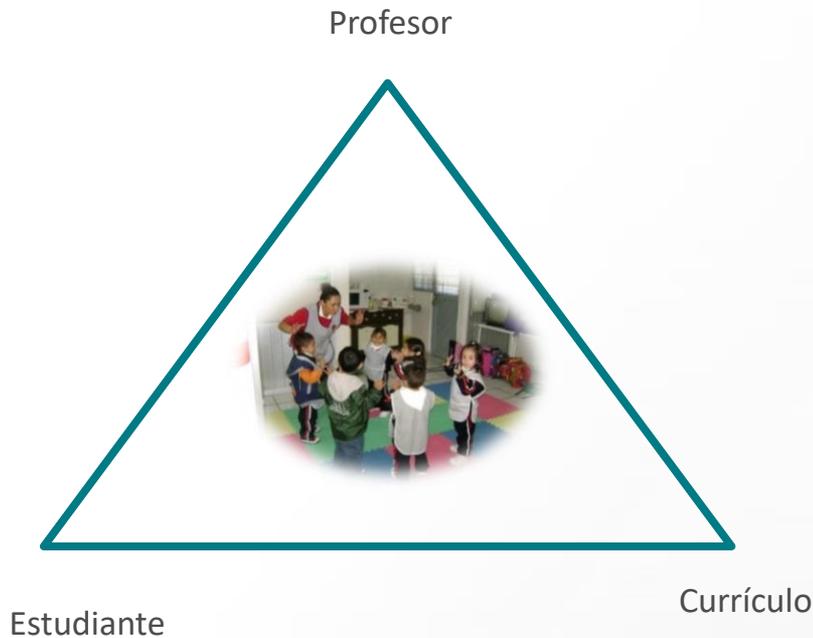
[Jardines](#) [Escuelas](#) [Liceos](#)

Resumen Noticias

Calidad en la educación pública

Nuestro objetivo es garantizar calidad en la educación pública, entregar oportunidades y generar una sana e inclusiva convivencia para todos los estudiantes del Servicio Local de Educación Pública Barrancas.

El Núcleo Pedagógico (centro y ordenador del sistema)



"En sus términos más simples, el núcleo pedagógico está compuesto por el profesor y el alumno en presencia de contenido... un enfoque en el núcleo pedagógico sustenta la mejora en la escuela en las interacciones reales entre profesores, alumnos y contenidos en la sala de clases ..."

Las oportunidades de aprendizaje para los niños/ñas son lo que justifica que hayan escuelas, todo lo que hagamos debe tener ese indicador y norte

Intructional Rounds in Education: A Network
Approach to Improving Teaching and Learning
City, Elmore, Fiarmon and Teitel, 2009

Algunos principios a considerar para comprender El Núcleo Pedagógico



Foto: Belén Educa

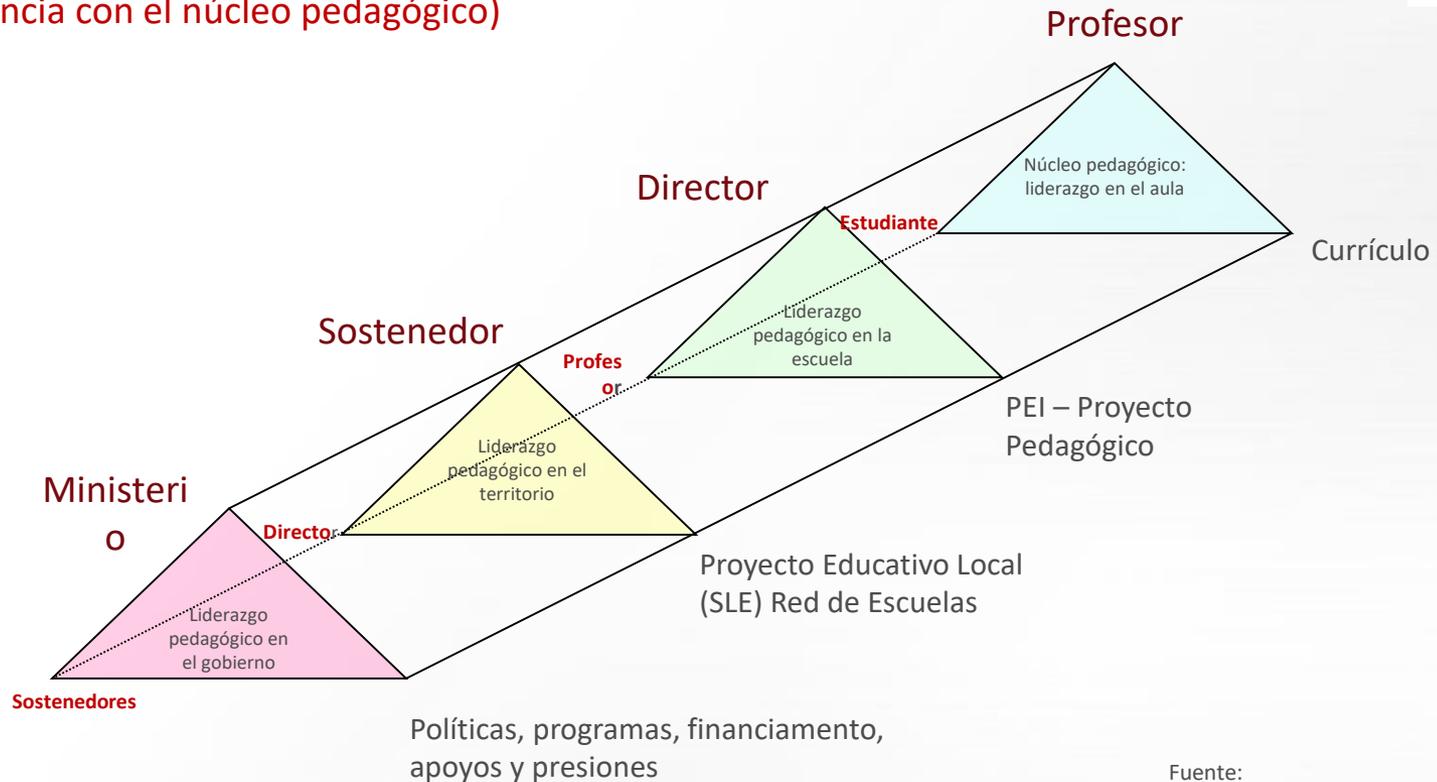
Aumento en el aprendizaje del alumno sólo se producen como consecuencia de las mejoras en el nivel del contenido, el conocimiento de los profesores, la habilidad y el compromiso del estudiante.

Si se cambia cualquier elemento del núcleo pedagógico, hay que cambiar los otros dos.

Si usted no lo puede ver en el núcleo, es que no está ahí.

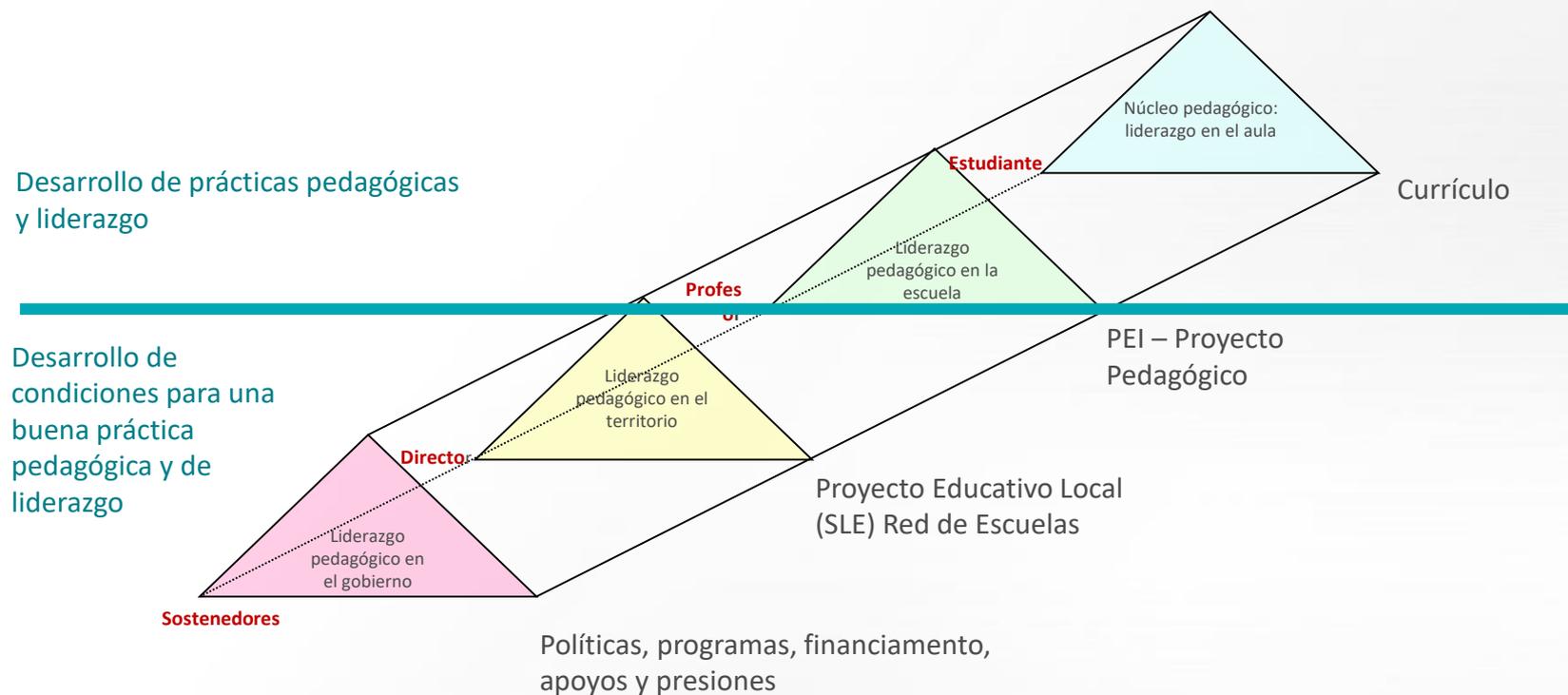
“ Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning
City, Elmore, Fiarmon and Teitel, 2009

Proyectando el Núcleo Pedagógico en la Política Pública y el desarrollo del liderazgo en el sistema educativo (en coherencia con el núcleo pedagógico)



Fuente:
En base a Marco Liderazgo Ontario

Proyectando el Núcleo Pedagógico en el desarrollo del liderazgo en el sistema educativo (en coherencia con el núcleo pedagógico)



Liderazgo y contexto sistémico: Construyendo coherencia

Fortalecimiento del Liderazgo en Distintos Niveles

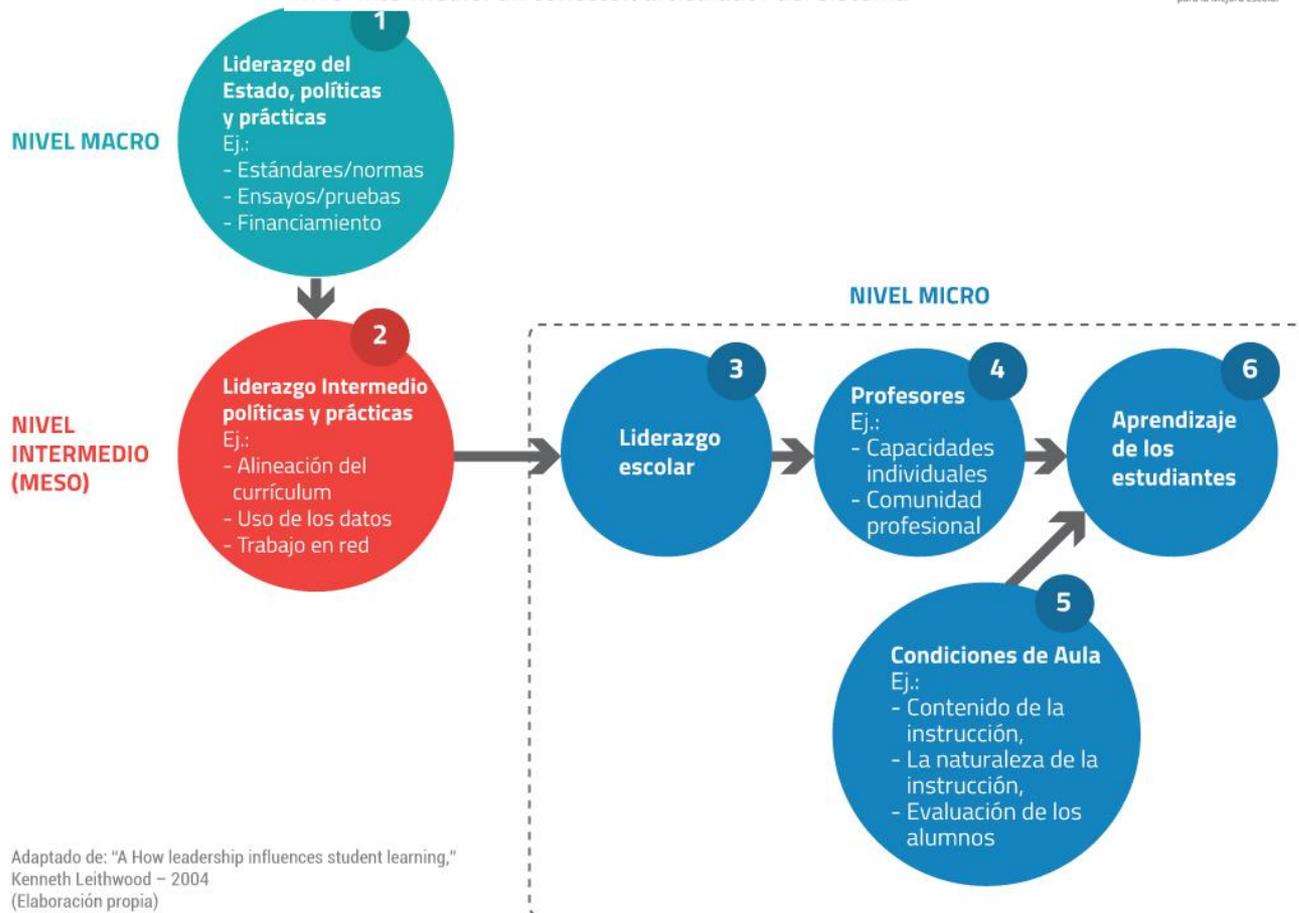


Queremos avanzar a una mejor comprensión de cómo se definen e interactúan los distintos niveles del sistema escolar y, en particular, distinguir las diversas formas en que se expresan sus liderazgos con el fin de contribuir a la mejora escolar y coherencia del sistema.

- DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO**
Directores | Inspectores | UTP | Otros Líderes
- DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO**
Directores mentores | Líderes sistémicos
Redes de mejoramiento escolar
- NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA**
Liderazgo Intermedio
- POLÍTICA NACIONAL DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO**

Nivel intermedio: un conector del sistema

Nivel intermedio: un conector/articulador del sistema



Adaptado de: "A How leadership influences student learning,"
 Kenneth Leithwood – 2004
 (Elaboración propia)

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

Liderazgo Nivel Escuela



El liderazgo escolar se ha definido en los últimos años entre el liderazgo transformacional y el instruccional (Hattie, 2013).

- Los **líderes transformacionales** se enfocan más en los maestros. Establecen una visión, crean objetivos comunes para la escuela, inspiran y establecen una dirección, protegen al personal de las demandas externas, aseguran un personal justo y equitativo y otorgan a los maestros un alto grado de autonomía.
- Los **líderes instruccionales** se enfocan más en los estudiantes. Están preocupados con el impacto de los maestros y la escuela sobre el aprendizaje de los estudiantes y problemas de instrucción, realizando observaciones en el aula, asegurando el desarrollo profesional que mejora el aprendizaje de los estudiantes, comunicando altos estándares académicos y asegurando que todos los ambientes escolares sean propicios para el aprendizaje.

Liderazgo Nivel Escuela (II)



Según varias encuestas, la mayoría de los líderes escolares (más del 80 por ciento) afirman ser principalmente líderes transformacionales (Marks, 2013).

Lo que Robinson, Lloyd y Rowe descubrieron fue que el efecto general de los líderes transformacionales fue .11, mientras que el efecto general de los líderes instruccionales fue de .42. Esa es una gran diferencia.(Hattie, 2013)

Liderazgo de Nivel intermedio (Local /redes de escuelas)



Afirmación 1:

La experiencia nacional e internacional demuestra que el nivel intermedio puede tener un efecto relevante en la calidad de la educación que reciben los alumnos de un determinado territorio o distrito (Mourshed et al. 2010).

Afirmación 2:

Más que la intervención directa en los procesos educativos de la escuela, el rol fundamental de este nivel consiste en **generar condiciones para la mejora** (Marzano, 2009; Anderson, 2016).

En este sentido, el líder intermedio debe ser capaz de combinar adecuadamente el rol de agente de cambio, conector del sistema y líder de aprendizaje (Queen & Adam, 2015).

Liderazgo de Nivel intermedio (Local /redes de escuelas)



- Se conceptualiza el liderazgo de nivel intermedio como una estrategia de influencia deliberada para aumentar la capacidad y coherencia interna del sistema, y convertir al nivel en un «socio eficaz» hacia arriba (con el Estado) y hacia abajo (con las escuelas y comunidades). (Fullan,2015; Hargreaves y Ainscow (2015) y Harris y Jones,2017)
- Desde una perspectiva sistémica, este liderazgo cumple el rol estratégico de “conector” entre niveles. (Fullan, 2015).
- Refuerza la idea de liderazgo distribuido y colaboración entre los actores durante los procesos de cambio y transformación (Harris, 2014).
- La investigación demuestra que, un buen liderazgo local/intermedio puede hacer la diferencia en la manera en que funcionan los establecimientos educativos (Daly y Finnigan, 2016).

Idea clave 1: Hacia el concepto de una Gestión y Liderazgo Educativa Local



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.*

Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. & Zoro, B.(2017)
Marco para la gestión y el liderazgo educativo local pp52

Idea clave 2: Expectativa del Liderazgo Intermedio

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.



Percepción acerca del involucramiento del Sostenedor Escuelas y Liceos municipales que corresponden al actual SLE Barrancas

	Directores Sistema Municipal
El Sostenedor conoce las necesidades pedagógicas	57%
El sostenedor analiza y monitorea permanentemente los resultados académicos del establecimiento.	31%

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación.
Cuestionario de calidad y Contexto de Directores (2016)

Distribución del Liderazgo Educativo en el Sistema Chileno



Política Pública

Consejo Nacional de Educación
Ministerio de Educación
Superintendencia de Educación

Agencia de Calidad



Liderazgo Intermedio



Liderazgo Escolar



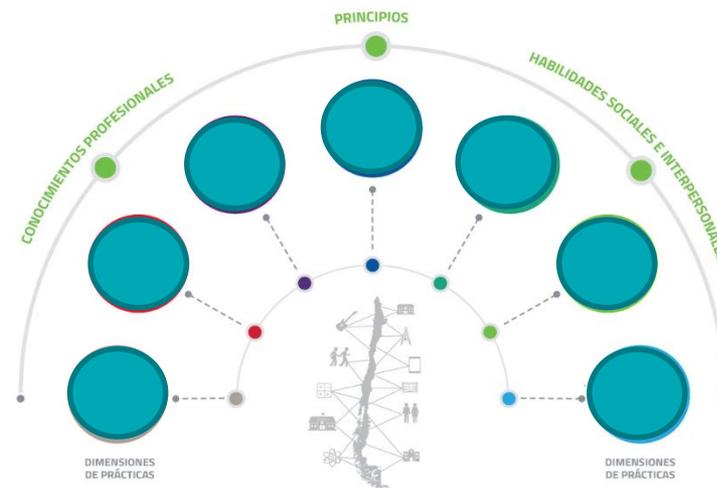
Liderazgo Sistémico

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar



Coherencia
 ↔

Marco para la gestión y el liderazgo educativo local



<http://www.cpeip.cl/2018/05/31/mbd/>

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/08/Marco-LE.pdf>

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar MINEDUC DE CHILE 2015



Las Dimensiones de prácticas son:

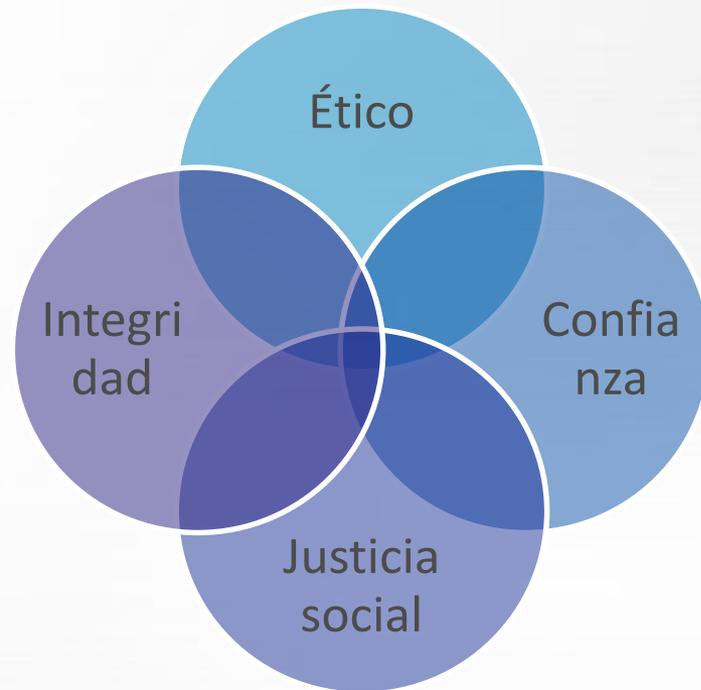


- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales.
- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

Recursos Personales: PRINCIPIOS



Foto Mario Uribe. Taller Trabajo en equipo. Directivos Región Metropolitana . Chile (2003)



Recursos Personales: HABILIDADES



Visión Estratégica

Trabajar en Equipo
Comunicar de manera Efectiva
Capacidad de Negociación

Aprendizaje Permanente

Flexibilidad
Empatía
Sentido de Auto-eficacia
Resiliencia



Foto Mario Uribe. Directivos Región Antofagasta - Chile

Recursos Personales: CONOCIMIENTOS



Liderazgo Escolar
Inclusión y Equidad
Mejoramiento y cambio escolar

Currículum
Evaluación
Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje

Desarrollo Profesional

Políticas Educativas, Normativa nacional y Local

Gestión de Proyectos

Actividad

Cada grupo cuenta con una bolsa plástica con textos, pegamento y un papelógrafo.

Etapa 1 ('15')

Ordenar 7 ámbitos de prácticas de la siguiente manera:

Título ámbito de práctica

Desafío a lograr

Descripción del ámbito de prácticas

Listado de prácticas

Etapa 2 (20') Análisis crítico

Complemente el texto “desafío”

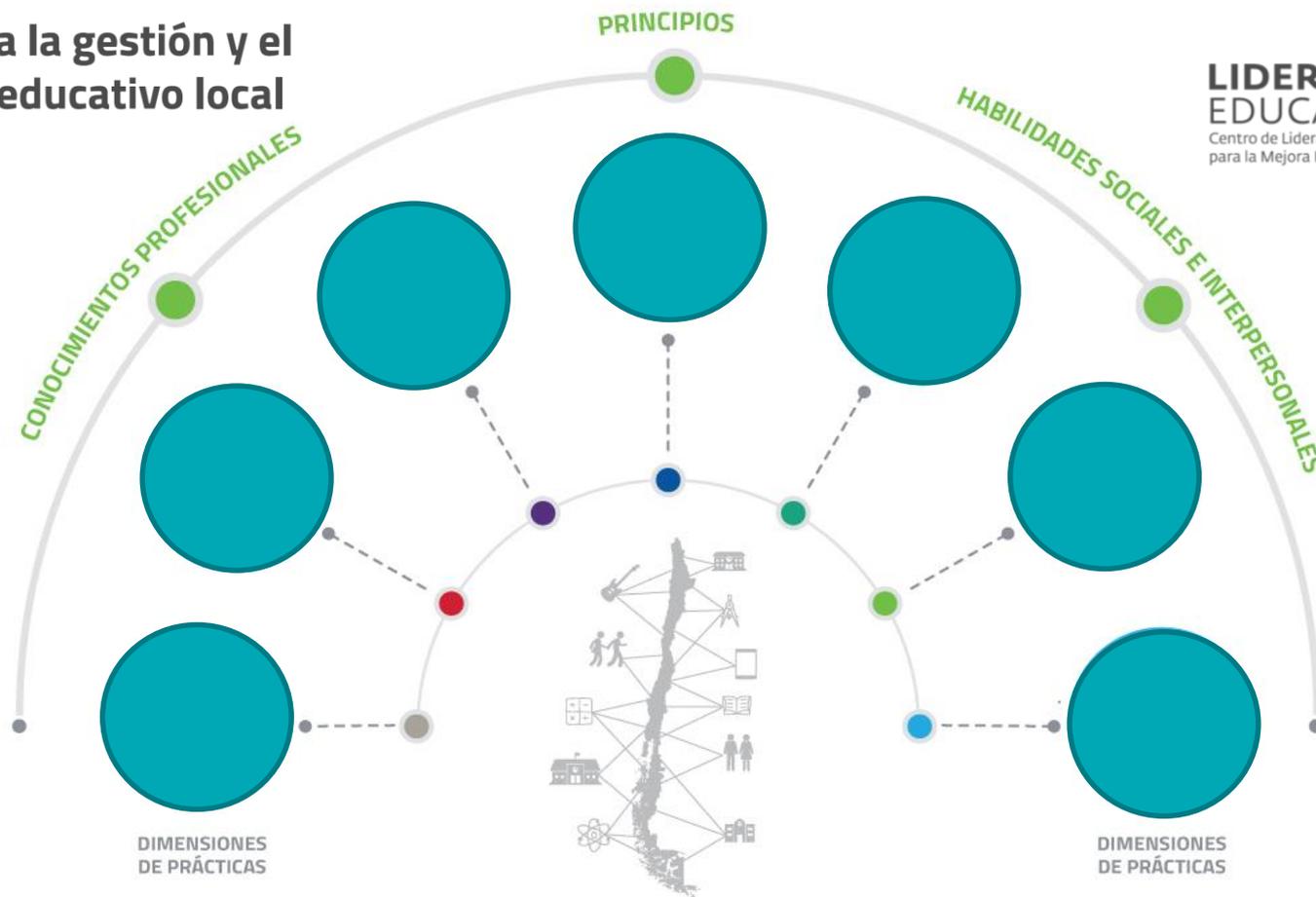
Complemente el texto de la “definición” (No está de acuerdo?)

Agregue o quite prácticas.

Puesta en común:

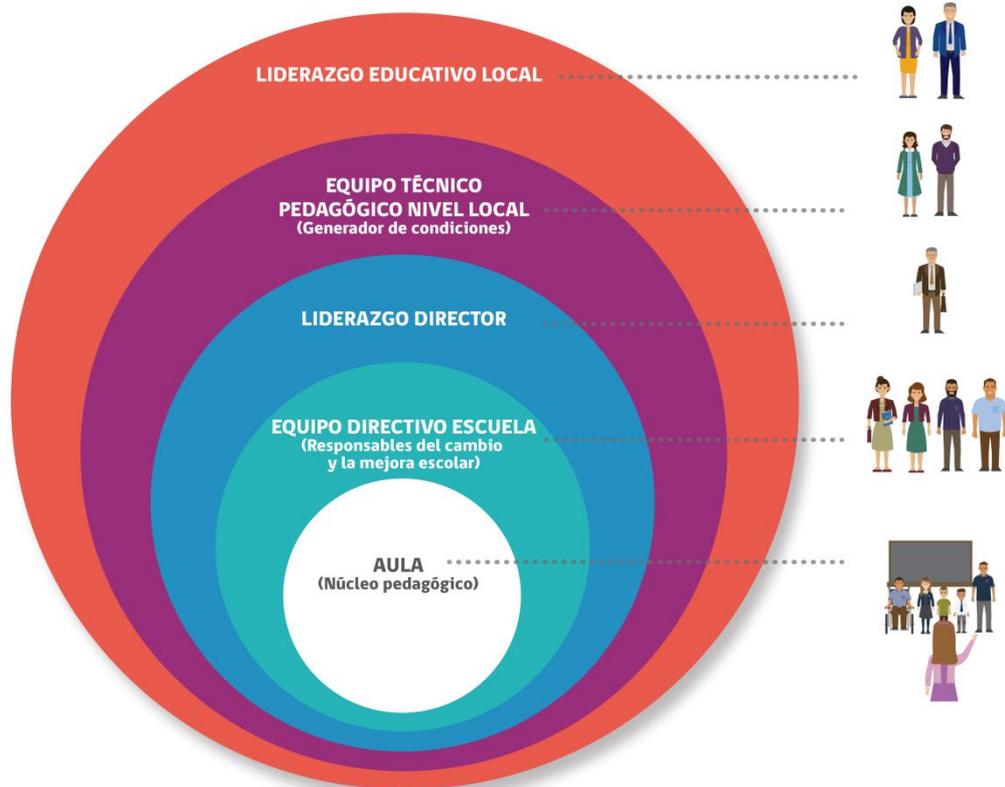
10'

Marco para la gestión y el liderazgo educativo local



<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/08/Marco-LE.pdf>

Líder educativo local que moviliza, influye y es responsable de brindar las condiciones necesarias para el logro de los objetivos de la escuela.



La **mejora** sostenible de una escuela depende de un buen **liderazgo**.

Conoce el Marco para la gestión y liderazgo educativo local desarrollado por Lideres Educativos en www.lidereseducativos.cl

Información dirigida a:
COMUNIDAD EDUCATIVA

Líder educativo local, que contribuye al proceso de mejora escolar.



RECURSOS PERSONALES

PRINCIPIOS

- Ética.
- Compromiso socioeducativo.
- Justicia social.
- Confianza.
- Integridad.
- Probidad.

HABILIDADES

- Desarrollar pensamiento sistémico.
- Trabajar colaborativamente.
- Relacionarse con la comunidad.
- Negociar y responder a las contingencias.

CONOCIMIENTO

- Política educativa y relaciones con la comunidad.
- Enseñanza efectiva y desarrollo docente.
- Planificación, liderazgo y gestión.

Conoce el Marco para la gestión y liderazgo educativo local desarrollado por Lideres Educativos en www.lidereseducativos.cl

Información dirigida a:
 COMUNIDAD EDUCATIVA

Muchas gracias por su atención

mario.uribe@pucv.cl

@muribeb

www.lidereseducativos.cl

[f /LideresEdu/](https://www.facebook.com/LideresEdu/)

[t @lideres_edu](https://twitter.com/lideres_edu)

[✉ lidereseducativos@pucv.cl](mailto:lidereseducativos@pucv.cl)



Metáforas del Momento institucional

- Por grupos, con estos materiales, construya una escena que represente simbólicamente cómo ha sido trabajar en SLEP Barrancas y cuál es el momento organizacional que están viviendo



POR HACER

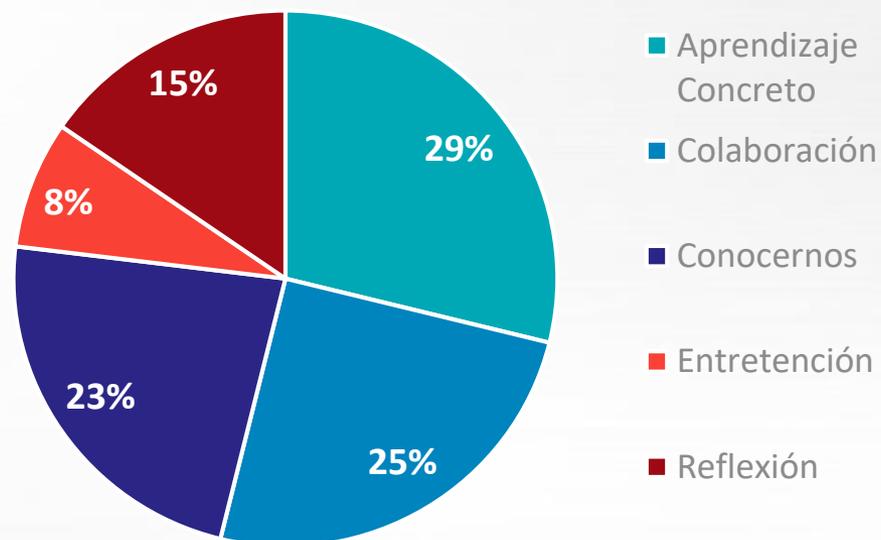
REFLEXIÓN

APRENDIZAJE
CONCRETO

ENTRETENCIÓN

COLABORACIÓN

CONOCERNOS

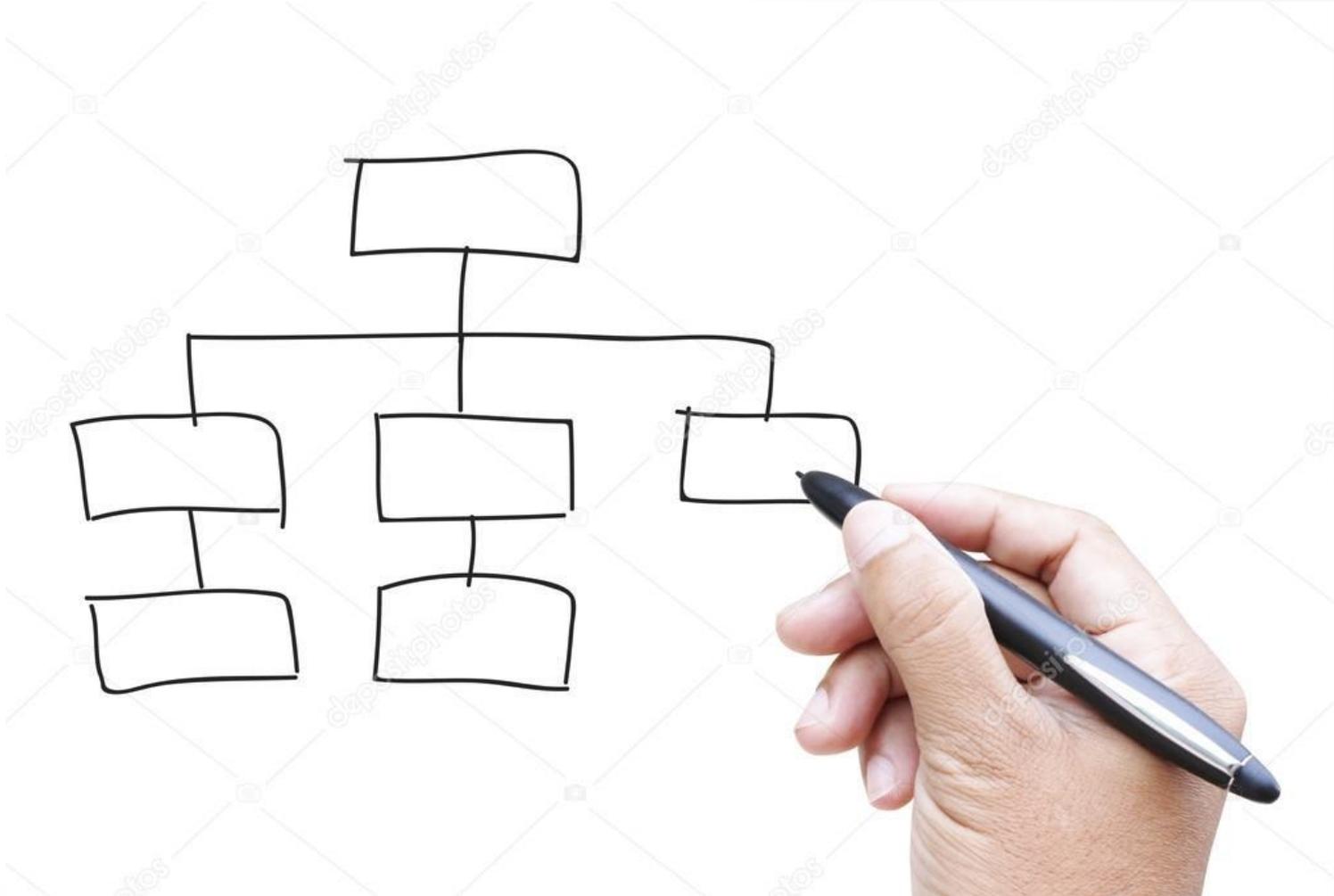






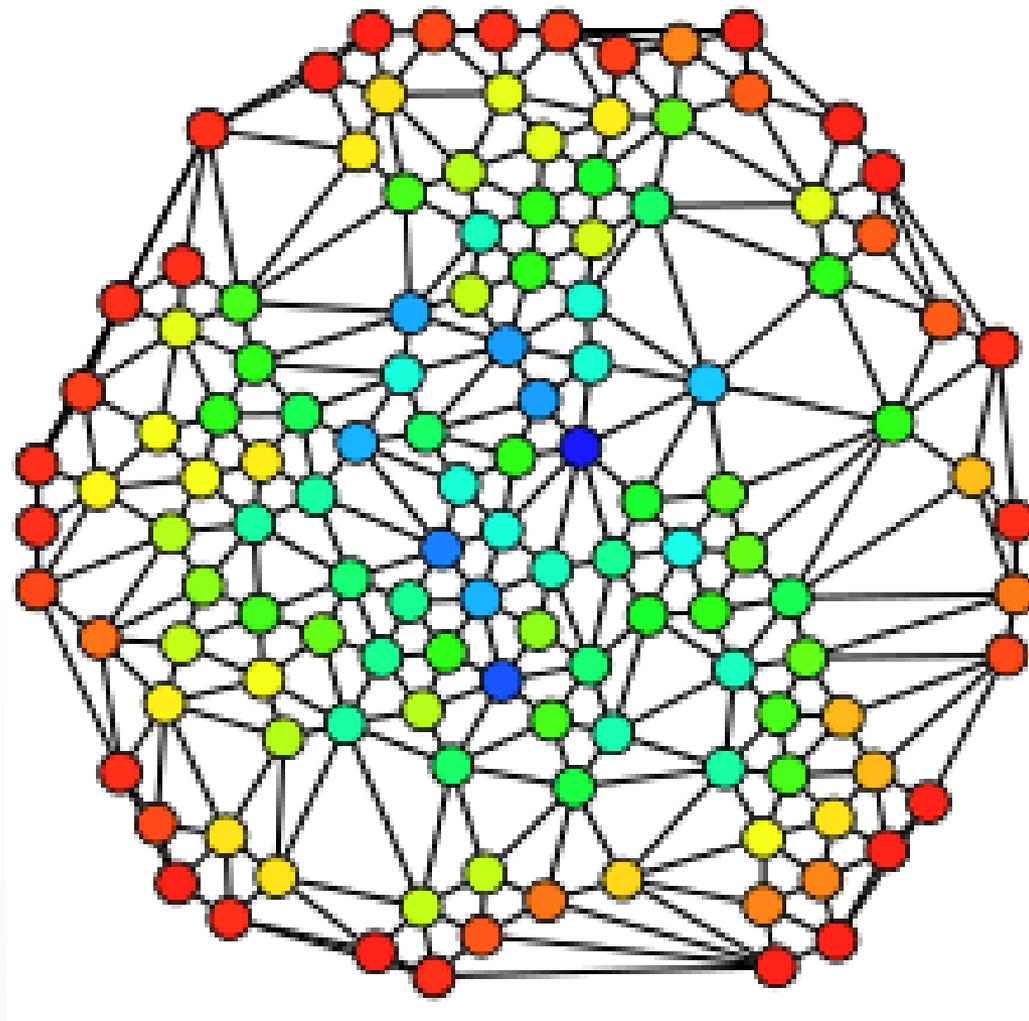
MI ROL EN EL SISTEMA

- **Escribe tu nombre y sintetiza en una frase cual es la principal actividad o función con la que contribuyes al Servicio Local**



MI ROL EN EL SISTEMA

**Mapeemos en la sala
un “organigrama humano”
que represente cómo nos organizamos
hoy en el Servicio.**



MI ROL EN EL SISTEMA

- **Escribir en tarjetas**
- **Area : _____**
- **¿Qué conversación pendiente tengo con otra área?**
- **¿Qué necesito pedir para hacer mejor mi trabajo?**
¿a quién?
- **¿Cómo mi trabajo se conecta con el propósito del servicio?**

MI ROL EN EL SISTEMA

Mapeando nuestros vínculos:

Conecta con **lana morada con 3 personas
que te podrían enseñar algo útil
que necesitas en tu trabajo**

Conecta con **lana verde con 3 personas
con las que preferirías trabajar en equipo**

¿Cuáles son los fines de la Nueva Educación Pública?

- 1. Pleno desarrollo de sus estudiantes de acuerdo a sus necesidades y características**
- 2. Énfasis en la formación integral y desarrollo de la creatividad**
- 3. Capacidad crítica**
- 4. Participación ciudadana**
- 5. Valores democráticos**

Servicios Locales de Educación Pública (SLEP)

Su objeto único será **proveer**, a través de la red de establecimientos educacionales de su dependencia, el servicio educacional en los niveles y modalidades que corresponda, velando por **la mejora continua de la calidad de la educación pública**.

Sus principales atribuciones y funciones son:

1. Administrar recursos **humanos, financieros y materiales** del servicio y los establecimientos de su dependencia
2. Implementar iniciativas de **desarrollo profesional** para los funcionarios y trabajadores del servicio, así como de docentes y asistentes de la educación de los establecimientos
3. Diseñar e implementar sistemas administrativos de seguimiento, **monitoreo, rendición de cuentas, evaluación de procesos y resultados**
4. Determinar la apertura, fusión o cierre de establecimientos
5. Fomentar el **trabajo colaborativo en red**

¿Qué principios rigen al sistema y a sus integrantes?

1. Calidad Integral
2. Mejora continua de la calidad
3. Cobertura nacional y garantía de acceso
4. Desarrollo equitativo e igualdad de oportunidades
5. Colaboración y trabajo en red
6. Proyectos educativos inclusivos, laicos y de formación ciudadana
7. Pertinencia local, diversidad de los proyectos educativos y participación de la comunidad
8. Formación ciudadana y valores republicanos
9. Integración con el entorno y la comunidad

<http://barrancas.edupub.cl/quienes-somos/>

El Servicio Local de Educación Pública Barrancas es un servicio descentralizado, **responsable de la calidad y equidad de los aprendizajes y del desarrollo integral de cada estudiante de su territorio.** Su labor es **apoyar a los establecimientos educacionales para que hagan realidad sus proyectos educativos,** rescatando la **identidad, cultura local y la pertinencia territorial y regional.**

PRÓXIMOS PASOS

✓ PRÓXIMAS FECHAS

- 17 DE AGOSTO

- 31 DE AGOSTO

- 28 DE SEPTIEMBRE

✓ ¿QUIERES MOVER UN POST IT?

✓ FORMACIÓN DE DUPLAS Y TAREAS

✓ ENTREGA DE MARCO

✓ DANOS TU OPINIÓN



**LIDERES
EDUCATIVOS**
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Educación **FCH**
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

