



# 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



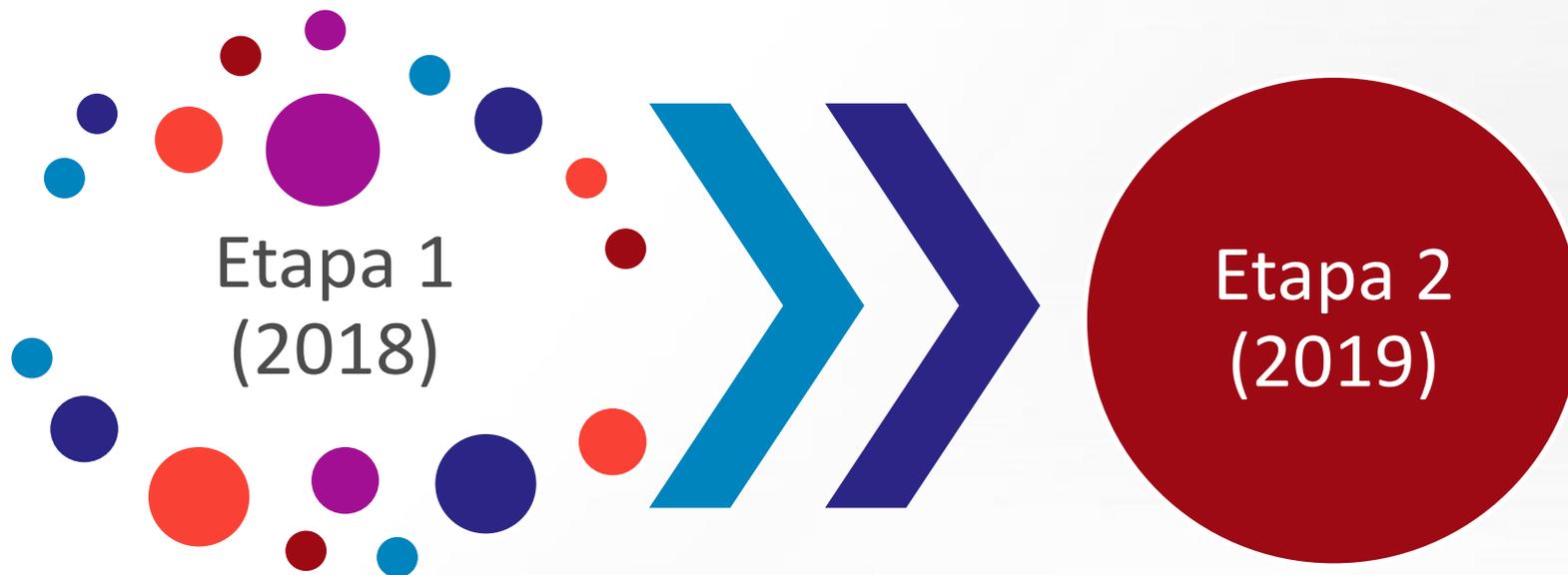
Universidad  
de Concepción

Educación | **FCH**  
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO  
OISE | ONTARIO INSTITUTE  
FOR STUDIES IN EDUCATION

# Nuestro compromiso con Barrancas



## Talleres de Gestión del Cambio

Fortaleciendo liderazgos  
para la Educación  
Pública en el Territorio

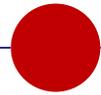
## Diplomado en Gestión Estratégica y Pedagógica

para el liderazgo de  
nivel intermedio

# Objetivos de los talleres 2018



1



2



3

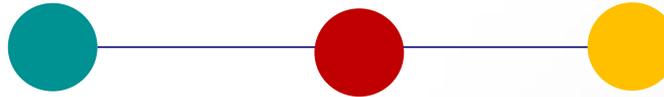
FOCO EN APRENDIZAJE COLECTIVO Y LA GENERACIÓN DE CAMPO SOCIAL

*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.*

## Estructura Talleres



**J1** 26  
Julio

**J2** 17  
Agosto

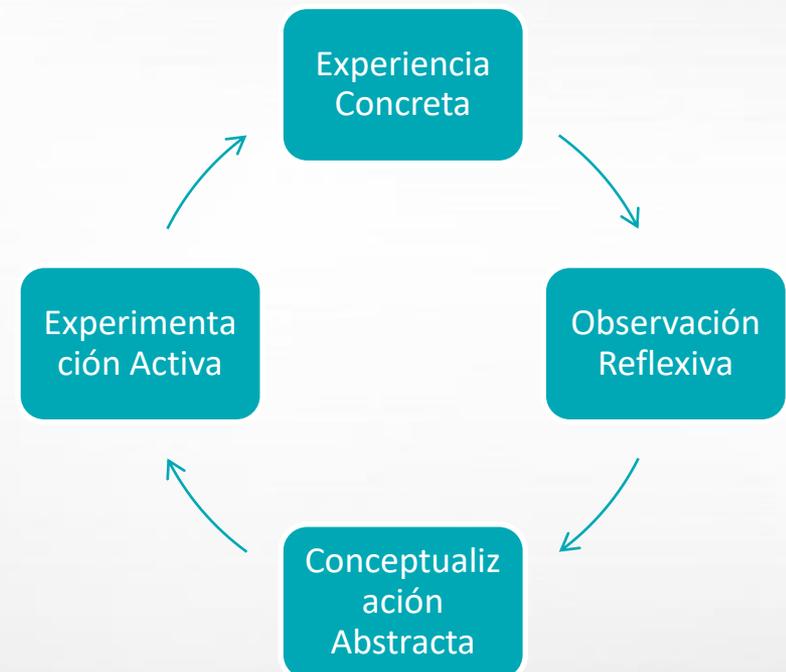
**J3** 31  
Agosto

**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)



# Estructura Talleres



J2<sup>17</sup>  
Agosto

Horario	Actividad
8:45 a 9:00	Acreditación y Programación del día
9:00 a 9:30	Encuadre Programa. Daniela Berkowitz.
9:30 a 10:40	Relatoría: ¿Qué significa generar condiciones para el aprendizaje? Mario Uribe
10:40 a 11.10	Pausa para café
11:10 a 11:45	Identificando condiciones para nuestro territorio. Puesta en común
11:45 a 13:30	Identificando facilitadores y obstaculizadores a la generación de condiciones
13:30 a 14:30	Almuerzo (Casino Facultad)
14:30 a 16:00	Obstaculizadores como desafíos: trabajo grupal
16:00 a 16:15	Check out y cierre
16:15	Café

# EVALUACIÓN TALLER N°1



- Permanencia alta hasta el final de la jornada
- Alta satisfacción en instrumento de medición
- “Dinámico, motivador y lúdico”
- Feed back positivo por parte de los integrantes
- Alto compromiso declarado para con próxima actividad

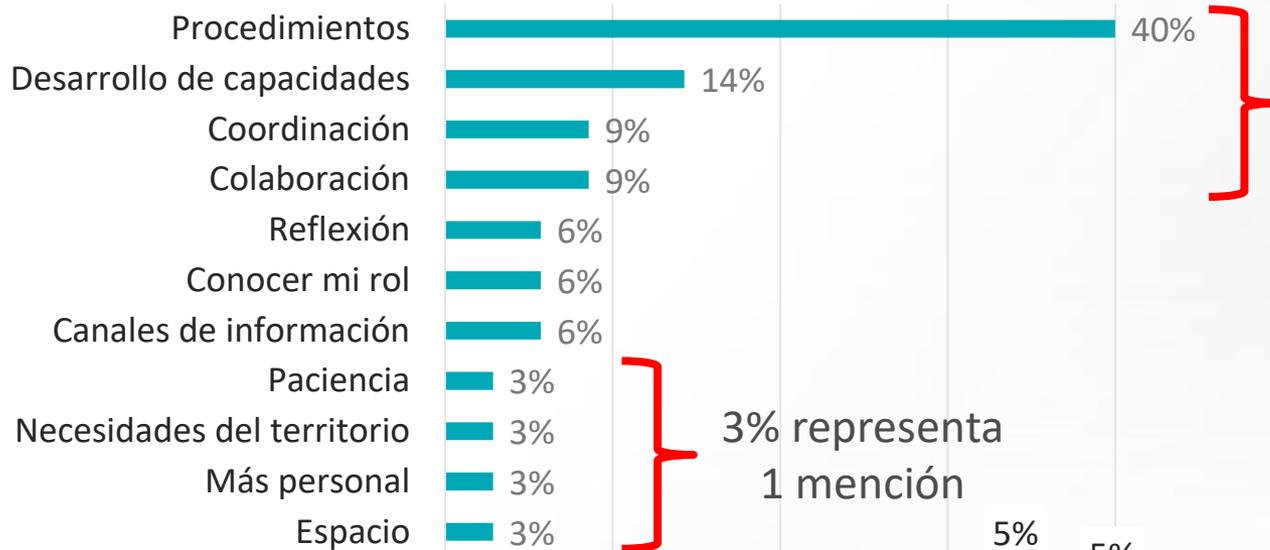
- 45 asistentes de 60 invitados
- Extensión de ciertas actividades
- Poco espacio de participación en plenarios

## DESAFÍOS

- Mayor articulación con lo laboral
- Contextualizar al territorio y a la experiencia del SLE
- Considerar interdisciplinariedad de los participantes

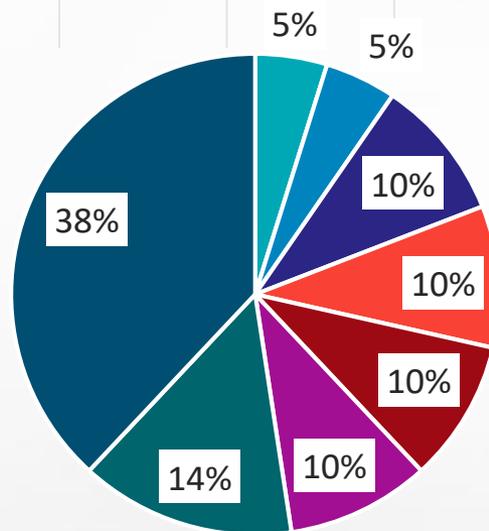
# COSECHA TALLER N°1

¿Qué necesito para poder hacer mejor mi trabajo?



4 ítems concentran el 70% de las menciones

Las conversaciones pendientes apuntan a un mejor ejercicio del trabajo, y las áreas más demandadas son Finanzas y el Servicio en general

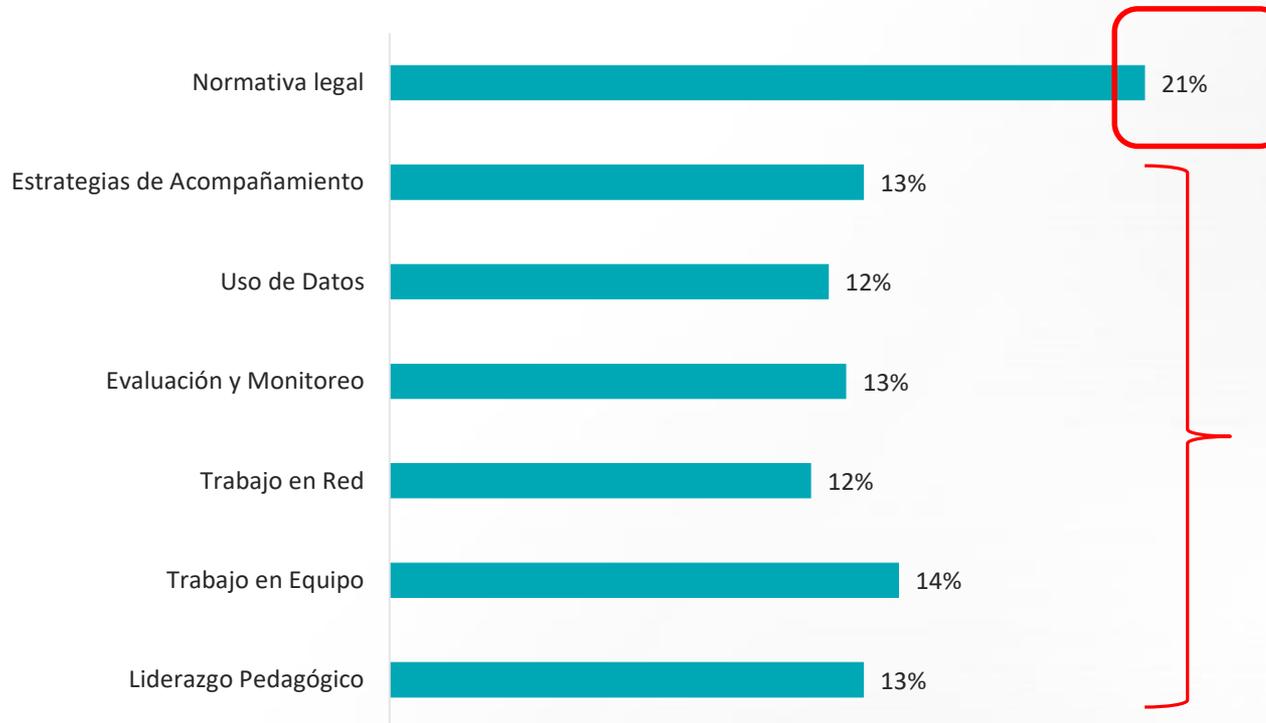


- General
- Mejora Continua
- Dirección Ejecutiva
- Jurídica
- Planificación
- UATP
- Servicio
- Finanzas

# RESULTADOS ENCUESTA BARRANCAS

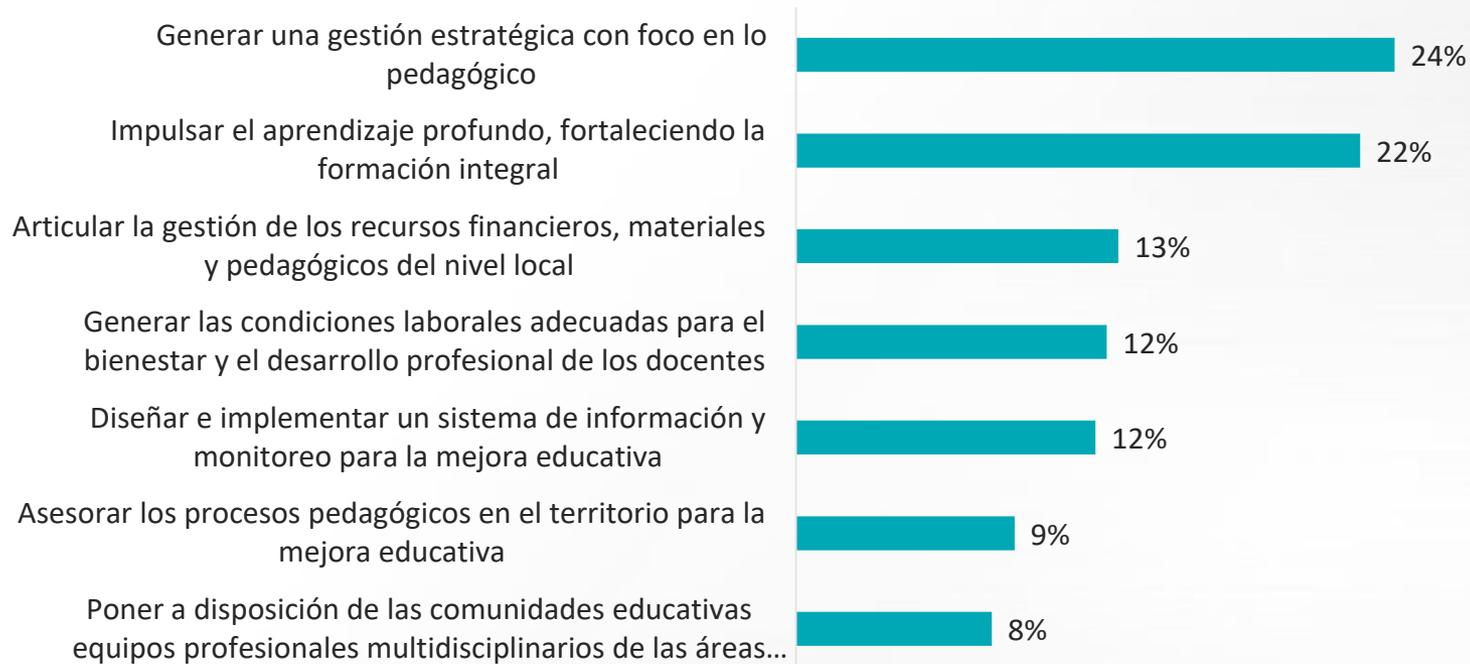
# Principales necesidades formativas SLEP Barrancas 2018-2019

N:210



Los encuestados podían seleccionar más de una opción, y hay una distribución equivalente de las selecciones

# Principales desafíos SLEP Barrancas 2018-2019



N:218

# Necesidades para cumplir los desafíos

- Desarrollo de Capacidades

1. Capacitación en educación (aspectos técnicos)
2. Apoyo técnico externo
3. Capacitación y especialización
4. Metodologías, normativa, capacidades financieras

¿QUÉ NECESITO?

- Organización Interna

1. Continuidad del trabajo
2. Coordinación
3. Jefaturas que desarrollen buenos equipos (lineamientos y liderazgo)
4. Claridad organizacional, definiciones de espacios físicos
5. Procedimientos

Conocimientos  
Técnicos

¿QUÉ NECESITA EL  
RESTO?

Planificación

Liderazgo (focos de  
acción)

Organización

Motivación y  
compromiso

# Dificultades y Fortalezas para el ejercicio de mis funciones

- **Dificultades**

1. Alta carga laboral
2. Espacios físicos (infraestructura)
3. Falta de herramientas técnicas y materiales
4. Funciones poco claras
5. Falta de procedimientos
6. Comunicación interna
7. Desconocimiento de lo público
8. Desconocimiento de educación
9. Poca dotación
10. Burocracia

- **Fortalezas**

1. Trabajo en equipo
2. Colaboración
3. Equipos humanos
4. Cocimientos previos en educación / otras áreas
5. Compromiso
6. Resiliencia

**Usaremos la tarea como  
insumo para la tarde.  
Si no la completó, hágalo  
al almuerzo.**

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

¿qué condiciones  
generamos para  
que algo suceda?





¿qué condiciones inhiben  
que algo suceda?





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 II**

**LIDERES**  
**EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

Mario Uribe Briceño

[mario.uribe@pucv.cl](mailto:mario.uribe@pucv.cl)

@muribeb

[www.lidereseducativos.cl](http://www.lidereseducativos.cl)

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

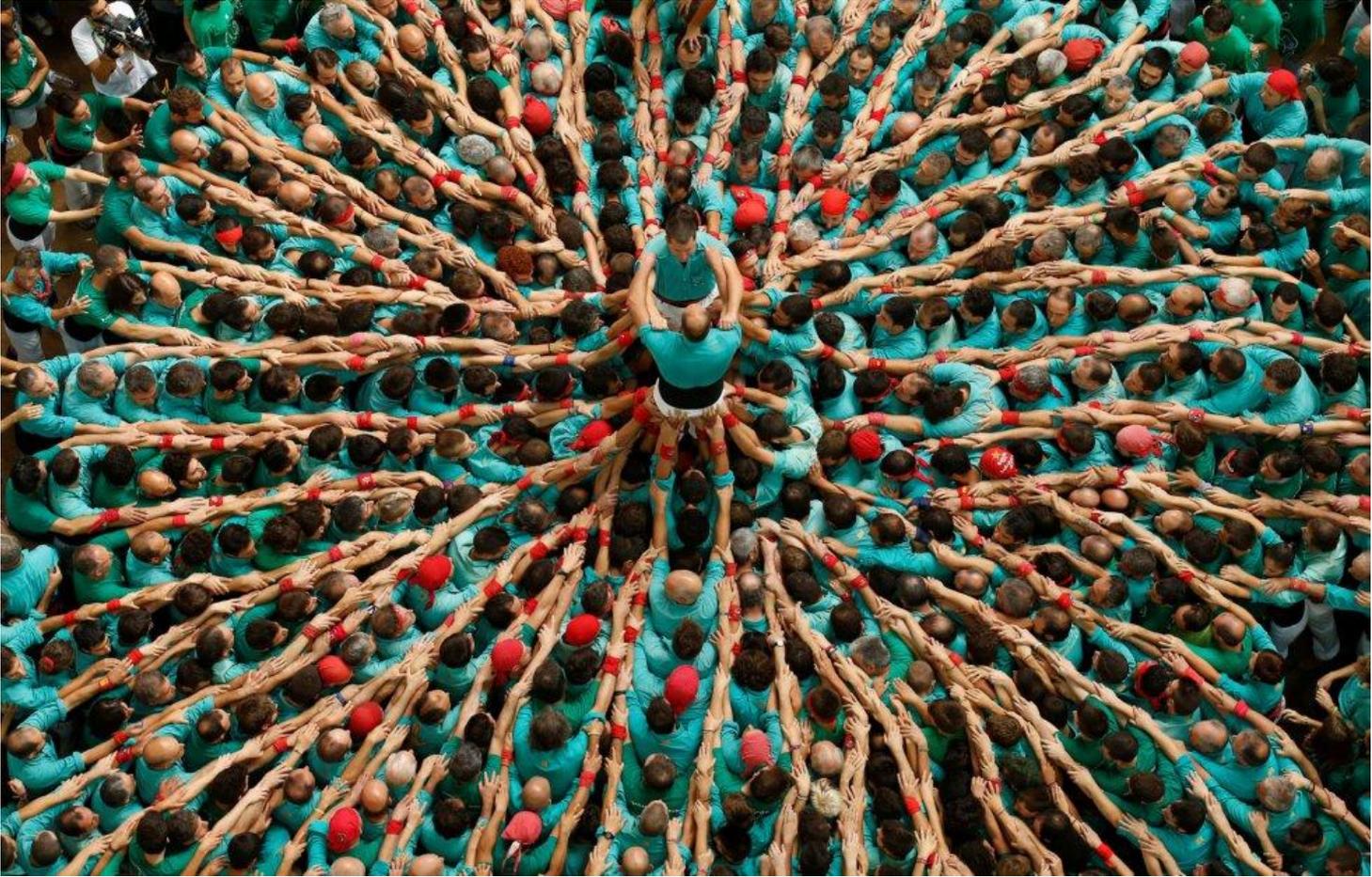
[t @lideres\\_edu](https://twitter.com/lideres_edu)

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

El día:

¿qué condiciones  
generamos para  
que lo que nos  
*interesa/son nuestros*  
*objetivos/mandatos*

sucedan?





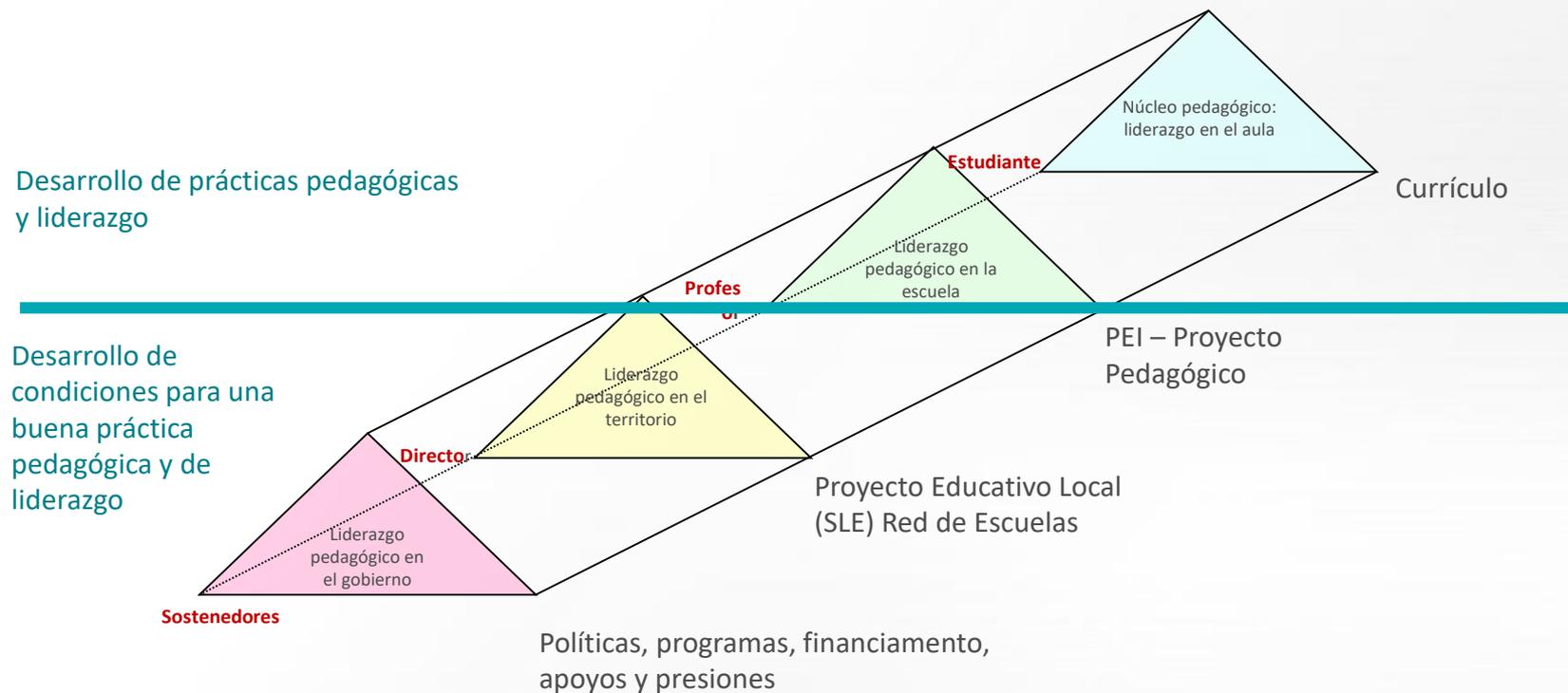




**Estas no son condiciones.**



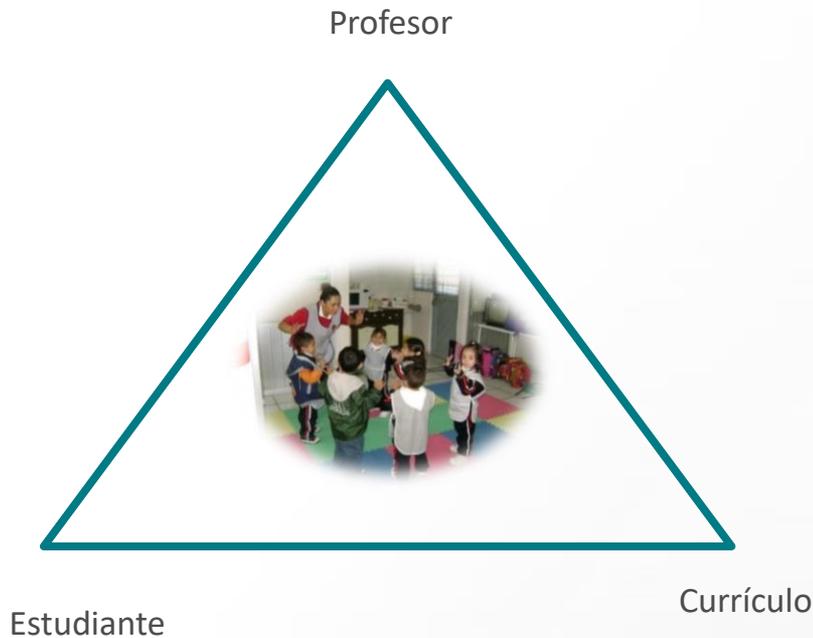
## Proyectando el Núcleo Pedagógico en el desarrollo del liderazgo en el sistema educativo (en coherencia con el núcleo pedagógico)



***“Las prácticas de gestión y el 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)*

## 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

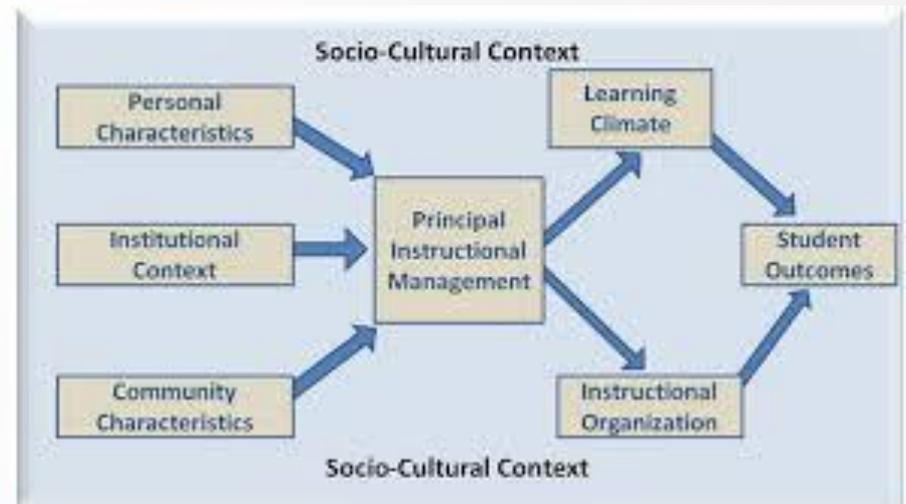
## El Núcleo Pedagógico (centro y ordenador del sistema)



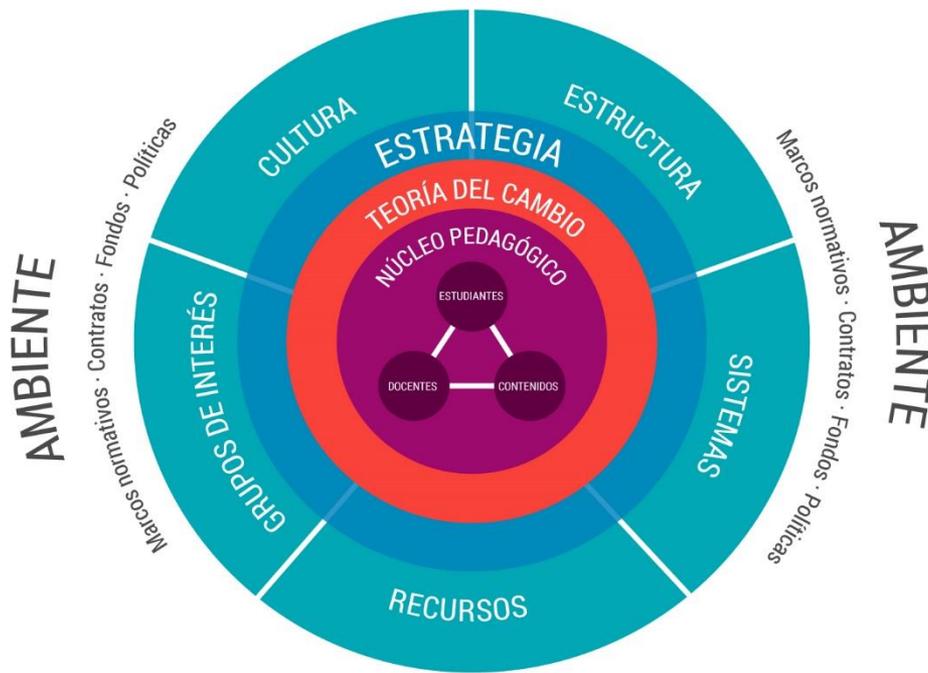
### RAE : Núcleo

1. m. Parte o punto central de algo material o inmaterial.
4. m. Elemento primordial al que se van agregando otros para formar un todo.
5. m. Grupo de personas que, dentro de una organización o asociación, determina el carácter común. .
7. m. Astron. Parte central y más densa de un astro.
8. m. Biol. Orgánulo celular limitado por una membrana, que contiene el ADN de los cromosomas y participa en los procesos de división celular.
9. m. Fís. Parte central del átomo, que contiene la mayor porción de su masa, constituida por protones y neutrones, y que posee una carga eléctrica positiva que se corresponde con su número atómico.
11. m. Gram. Elemento que vertebra una unidad morfológica o sintáctica y aporta sus propiedades fundamentales.

## La referencia al Contexto (Hallinger, 2014)



## Proyecto de Liderazgo de Educación Nacional (PELP)

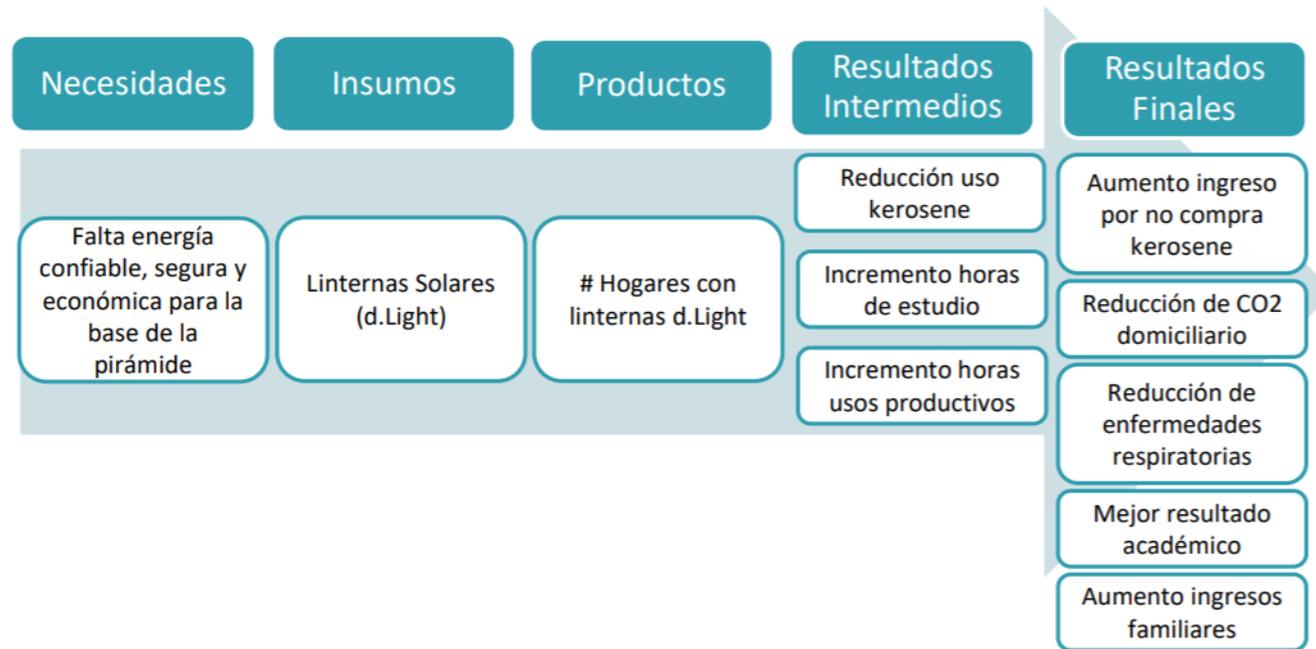


“Proyecto de Liderazgo de Educación Nacional (PELP)”, desarrollado por la Escuela de Educación y la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard

Cada uno de sus componentes está vinculado al Núcleo pedagógico (al centro de todo el sistema), por lo tanto, cualquier “teoría de cambio” a implementar, debe visualizar su aporte positivo a la relación entre la docencia, los estudiantes y los objetivos de aprendizaje que se da en las aulas y unidades educativas del sistema.

## COMPONENTES DE UNA TdC Resultados Finales – Ejemplo Práctico

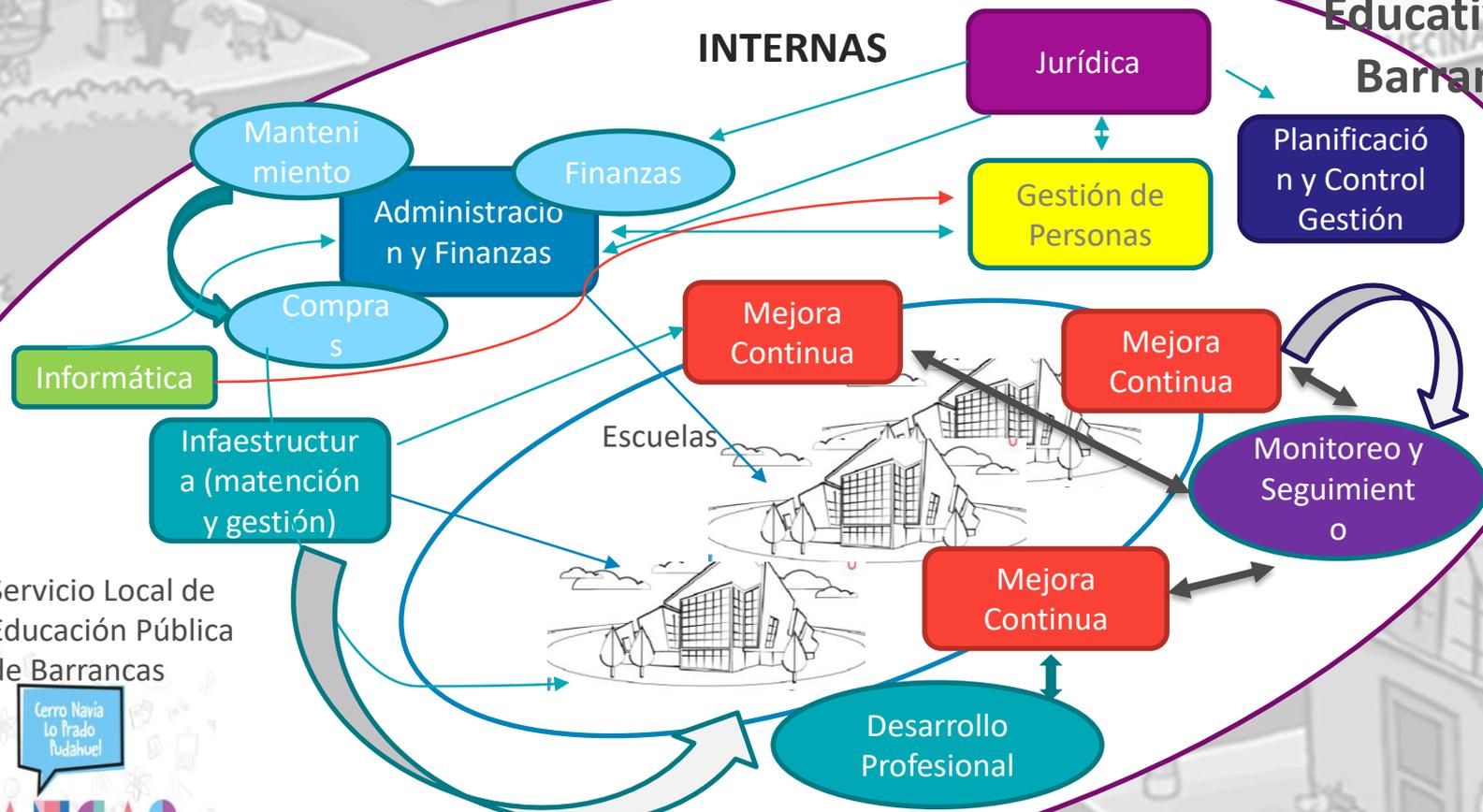
Se denomina **Teoría del Cambio** a una creencia o declaración colectiva de la organización acerca de las relaciones de determinadas acciones y resultados deseados (causa-efecto)



EXTERNAS

Territorio Educativo de Barrancas

INTERNAS



Servicio Local de Educación Pública de Barrancas

Cerro Navia  
Lo Prado  
Pudahuel

**BARRANCAS**

SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

## LA NECESIDAD:

EN EL CONTEXTO ESCUELA LO  
PEDAGOGICO IMPORTA PERO LO  
ADMINISTRATIVO DOMINA  
(Flessa, J. 2017)

Existe poca o nula evidencia para  
sugerir que dedicar tiempo a las tareas  
administrativas, en desmedro de la  
gestión pedagógica, lleva a mejorar la  
enseñanza y el aprendizaje en el aula.

La mayoría de las investigaciones en  
liderazgo indican que las tareas  
administrativas están por sobre otras  
responsabilidades

### Ejemplo 1:

Un promedio de una semana laboral de 58 a 60 horas, se caracteriza cada vez más por las funciones de gestión empresarial y el aumento de la presentación de informes y documentación 95 por ciento de los directores quieren pasar más tiempo en aula con los profesores pero típicamente sólo pasan 4,7 horas a la semana en actividades de liderazgo pedagógico From Alberta Teachers' Association (2014). The Future of the Principalship in Canada. 500 principals in focus groups

### Ejemplo 2:



# Condiciones del trabajo en las Escuelas:

<http://www.t13.cl/videos/programas/la-buena-noticia/video-labuenanoticia-cambios-educacion-digna>

Desde una perspectiva de derechos se reconoce que no es suficiente con que existan escuelas y docentes, el Estado está obligado a ofrecer un servicio educativo con ciertas características que promuevan el aprendizaje de las niñas, niños y adolescentes y se haga valer el resto de sus derechos humanos.

También es necesario que la escuela **ofrezca condiciones que respeten la dignidad de los estudiantes**, como condiciones apropiadas de seguridad e higiene que contribuyan a su bienestar. INEE, 2016

## Esquema de las 4 A de e Tomasevski, para chequear el cumplimiento de derechos

Características	Definición
Asequibilidad* ( <i>availability</i> )	Significa que los gobiernos deben asegurar que haya educación gratuita y obligatoria para toda niña y niño en edad escolar, respetando los derechos de las minorías y de los indígenas.
Accesibilidad ( <i>accessibility</i> )	Implica para el Estado la obligación de brindar el servicio educativo evitando obstáculos o discriminación de tipo económico, administrativo o por distancia o dificultad en el acceso.
Aceptabilidad ( <i>acceptability</i> )	Engloba un conjunto de criterios de calidad de los servicios educativos que van desde los relativos a la seguridad y la salud en la escuela, hasta las características con que deben funcionar para alcanzarse los fines educativos: las cualidades profesionales de los docentes, los programas educativos, etcétera.
Adaptabilidad ( <i>adaptability</i> )	Significa que las escuelas se adapten a las características de niñas y niños o de sus contextos y no al revés; por ejemplo, ofrecer educación en su lengua materna o adecuar los materiales educativos a sus condiciones particulares. Incluye también el brindar servicios educativos a niñas y niños migrantes, en reclusión, etcétera.

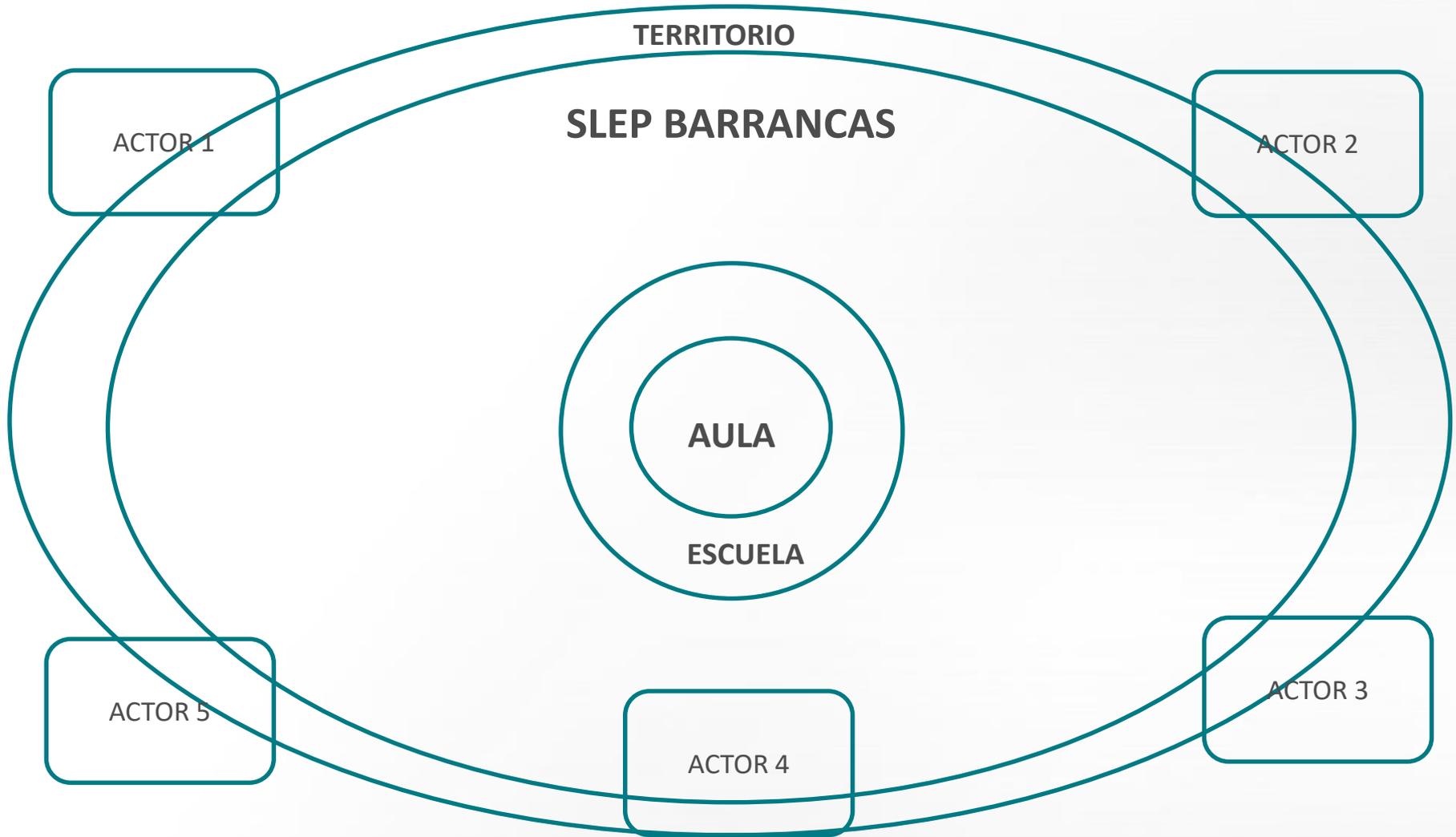
\* El término más fiel a la traducción es disponibilidad; no obstante, se usa asequibilidad para que coincida con el vocablo de las "cuatro A".

## MARCO DE CONDICIONES BASICO PARA EL TRABAJO DE LAS ESCUELAS (INEE,2016)

Ámbitos	Dimensiones
Infraestructura para el bienestar y aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios básicos en el plantel</li> <li>▪ Espacios escolares suficientes y accesibles</li> <li>▪ Condiciones básicas de seguridad e higiene</li> </ul>
Mobiliario y equipo básico para la enseñanza y el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobiliario suficiente y adecuado</li> <li>▪ Equipamiento de apoyo para la enseñanza y el aprendizaje</li> </ul>
Materiales de apoyo educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materiales curriculares existentes (plan y programas de estudio, libros de texto gratuito, libros para el maestro)</li> <li>▪ Materiales didácticos existentes (materiales de apoyo para la implementación del currículo, acervos bibliográficos escolares y de aula)</li> </ul>
Personal que labora en las escuelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil profesional de directores y docentes de acuerdo a su función</li> <li>▪ Personal suficiente y que permanece durante el ciclo escolar</li> <li>▪ Oportunidades de actualización profesional en la escuela</li> </ul>
Gestión del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso efectivo del tiempo para la implementación de currículo</li> <li>▪ Práctica docente orientada al aprendizaje</li> <li>▪ Estrategias de seguimiento y apoyo a la práctica docente y a los estudiantes</li> </ul>
Organización escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de trabajo colegiado</li> <li>▪ Visión común de los docentes sobre la escuela</li> <li>▪ Participación de los padres de familia</li> <li>▪ Prácticas de admisión en la escuela</li> </ul>
Convivencia escolar para el desarrollo personal y social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones interpersonales positivas</li> <li>▪ Prácticas de disciplina que respetan los derechos de los estudiantes y manejo pacífico de conflictos</li> <li>▪ Participación activa de los estudiantes</li> <li>▪ Prácticas de inclusión hacia los estudiantes de la escuela</li> </ul>

# Actividad N°1

¿Qué condiciones genera mi departamento o área para que el aprendizaje ocurra? Reflexione el proceso



**¿Qué factores están  
facilitando/obstaculizando  
la generación de las condiciones necesarias  
en Barrancas  
para que las y los estudiantes aprendan?**

**Misión:** Mejorar la calidad y equidad de la educación pública del territorio de Barrancas, que posibilite el máximo desarrollo de las potencialidades de todos nuestros niños, jóvenes y adultos, centrándose en aprendizajes para el siglo XXI, mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades en los equipos y comunidades educativas de nuestras escuelas, jardines y liceos.

**Visión:** Ser al año 2024, un referente del Sistema Educativo, mediante el desarrollo de proyectos innovadores, inclusivos, laicos y de formación ciudadana, y en un contexto de sana convivencia escolar, que posibiliten experiencias de aprendizaje significativas, diversas y pertinentes al territorio de Barrancas y que aseguren la trayectoria educativa de sus estudiantes.

FACTORES/NIVELES	FACILITADORES	OBSTACULIZADORES
ESCUELA / AULA		
SLEP (organizacional)		
MACRO / TERRITORIO		

¿En qué ámbitos podemos reagrupar estos  
obstaculizadores?

**Equipamiento  
y Tecnología**

**Financiero**

**Infraestructura**

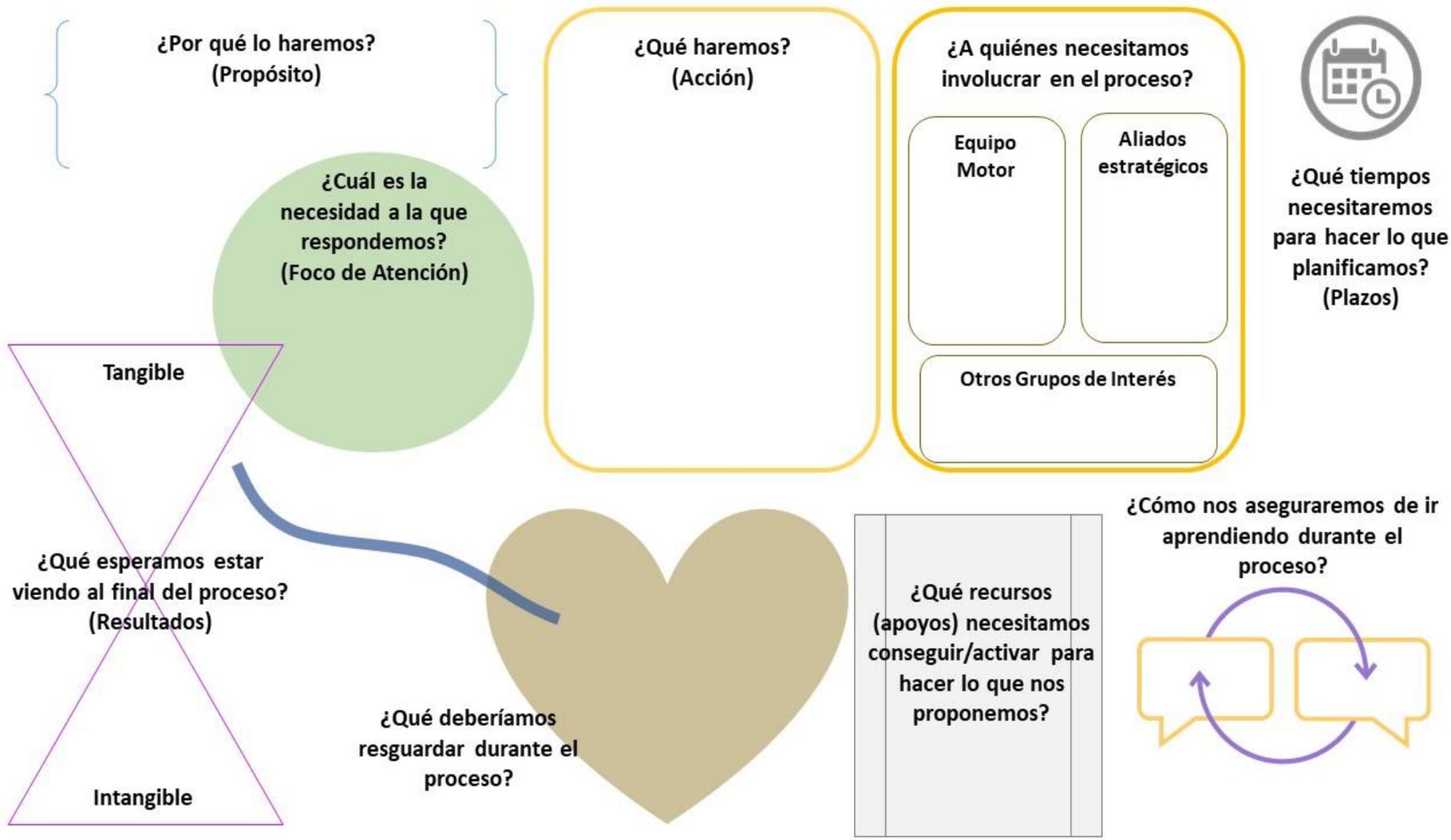
**Capacidades  
Profesionales**

**Apoyo Técnico  
Pedagógico**

**Cultura y  
Colaboración**

**Vinculación con  
el medio y  
comunicaciones**

# CANVAS



# PRÓXIMOS PASOS

## ✓ PRÓXIMAS FECHAS

- 31 DE AGOSTO

- 28 DE SEPTIEMBRE

✓ ¿QUIERES MOVER UN POST IT?

✓ CANVAS

✓ DANOS TU OPINIÓN



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

