



# BOLETÍN N°4

Diciembre de 2018

**LIDERES  
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



Educación | **FCH**  
FUNDACIÓN CHILE



## **Boletín N°4-2018**

### **LIDERES EDUCATIVOS**

Documento para difusión pública  
Diciembre, 2018.

#### **Editores:**

Carmen Montecinos  
Katalina Nuñez  
Diego Trujillo

#### **Redactores:**

Carmen Montecinos  
Juan Pablo Valenzuela  
Isabel Rodríguez  
Diego Trujillo  
Rodrigo Warner  
Carla Pozo  
Fundación Oportunidad  
Paula Cabello

#### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

**Este material se puede reproducir señalando la fuente:**  
LIDERES EDUCATIVOS. (2018). "Boletín N°4-2018 de LIDERES  
EDUCATIVOS". Valparaíso: LIDERES EDUCATIVOS.

# ÍNDICE

## EDITORIAL

Carmen Montecinos 4

## COLUMNAS

- Juan Pablo Valenzuela - *Factores que facilitan el desarrollo del mejoramiento basado en información* 6
- Isabel Rodríguez - *Equipos directivos efectivos: Un factor crítico en la mejora escolar* 8

## ENTREVISTA

- Coby V. Meyers, *director de Investigación en el Darden / Curry Partnership for Leaders in Education (PLE). Profesor asociado de Educación en Curry School of Education - Universidad de Virginia (EE.UU.)* 10

## PRÁCTICAS PARA EL LIDERAZGO ESCOLAR

- ¿Cómo gestionar datos desde una perspectiva territorial? 16
- ¿Cómo disminuir el ausentismo en los primeros años de escolaridad? 18
- Creando metas: Movilizando la escuela desde la sala de clases 20
- ¿Cómo liderar en una nueva escuela o liceo? 22



## Carmen Montecinos

Directora Ejecutiva de  
LIDERES EDUCATIVOS

## Decisiones educativas más allá de la intuición

Cada día en las escuelas y liceos de Chile se toman miles de decisiones. Algunas son de bajas y otras de altas consecuencias. Algunas decisiones resuelven un problema inmediato y otras, problemas que constituyen un componente en una cadena de acciones y actividades para lograr una meta a largo plazo. Estas decisiones, en el trabajo de los equipos de liderazgo y en el quehacer docente, rara vez son al azar. Lo habitual no es lanzar una moneda al aire para ver si sale cara o sello y según eso decidir qué hacer. Lo más frecuente es que detrás de la decisión exista una teoría de acción; es decir la creencia de que si yo hago X, entonces ocurrirá Y. ¿Pero cómo sabemos que efectivamente X producirá Y?

En este número del boletín de LIDERES EDUCATIVOS, los diversos autores nos invitan a ser más sistemáticos en las acciones que realizamos para responder a esa pregunta. Nos desafían a considerar en nuestras decisiones los datos que están ya disponibles en la organización escolar, o bien, a identificar la necesidad de producir otros datos para fundamentar esta teoría de acción. Los datos, como bien sabemos, no hablan por sí solos. Más bien necesitan ser analizados e interpretados para traducirlos en información.

Decisiones basadas en la mejor información disponible al momento, son mejores al compararlas con aquellas que se basan en nuestra intuición o sentido común. Pero estas decisiones no sólo responden a datos o información, también están orientadas por el propósito moral que guía la labor educativa. Los líderes escolares tienen el imperativo de tomar determinaciones que fortalezcan las condiciones para que cada estudiante aprenda, para que cada docente pueda entregar lo mejor de sí y para que la comunidad educativa alcance los objetivos que ha definido en su Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME).

Juan Pablo Valenzuela plantea la importancia de la instalación de prácticas para producir información con fines estratégicos. La acción de producir y analizar datos es una acción con sentido. La directora del Liceo Valentín Letelier, Isabel Rodríguez, ejemplifica las prácticas que nos presenta Valenzuela. Ella nos muestra la importancia de la planificación y el uso regular de datos para gestionar el cambio y los procesos de mejora.

En consonancia con lo planteado por Coby V. Meyers, se destaca la importancia de involucrar a los docentes en este proceso de análisis de datos con el propósito de distribuir la toma de decisiones en ámbitos que competen directamente el quehacer docente en el aula. Meyers, además, plantea que nuestras metas deben ser ambiciosas y las acciones deben tocar el corazón de la mejora; no distraerse en acciones de maquillaje que parecieran ser efectivas pero no transforman las causas que impiden la mejora.

La práctica que comparte Carla Pozo refuerza la idea que la toma de decisiones involucra la participación de distintos estamentos. Si bien los datos son necesarios para abordar temas en ámbitos organizacionales, también son necesarios para tomar decisiones a nivel de estudiantes individuales. La mejora escolar tiene esta dimensión individual cuando compromete a los estudiantes en un análisis de datos para decidir qué aspecto específico de su desempeño ellos y ellas quieren mejorar.

La contribución de la Fundación Oportunidad respecto a cómo usar datos de asistencia escolar nos muestra nuevamente que las decisiones y acciones que conducen a la mejora ocurren en varios niveles. Mirar solo la asistencia promedio de un curso o un centro educativo, invisibiliza a los estudiantes en riesgo. Atender sus necesidades requiere intervenciones pertinentes más que reglamentos burocráticos que pueden coartar la posibilidad de buscar soluciones creativas y coherentes con la situación particular de una familia.

La gestión informada por datos es también una clave de mejora en el nivel intermedio del sistema escolar. La práctica de liderazgo que comparte con nosotros Rodrigo Warner, plantea el desafío que enfrentan los nuevos sostenedores de la educación pública, los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), para generar y usar datos que retraten las necesidades, desafíos, oportunidades y logros a nivel territorial. Lograr coherencia sistémica en un territorio posibilita que los estudiantes y familias se puedan mover de un centro educativo a otro sin encontrar vacíos o brechas entre lo que se aprendió en uno y se espera aprender en otro. Disponer de datos territoriales posibilita compartir recursos al identificar capacidades internas que se pueden poner al servicio del territorio, así como identificar las brechas a cerrar utilizando estos recursos internos.

Finalmente, Paula Cabello nos habla de su experiencia al integrarse como directora a un nuevo establecimiento. Esto requiere detectar rápidamente cuáles son los elementos centrales que componen la cultura de esa organización escolar, para definir prioridades y acciones. Aunque conversar con los miembros de la comunidad es un paso imprescindible para conocerla, la gestión basada en el uso de datos otorga un importante soporte en esta gran tarea inicial. Como plantea la autora, esto es especialmente importante si el nuevo director(a) decide hacer cambios pedagógicos sustanciales. Considerar la información disponible, siempre será una ventaja a la hora de tomar decisiones a corto, mediano o largo plazo.



## Juan Pablo Valenzuela B

CIAE – Universidad de Chile

## Factores que facilitan el desarrollo del mejoramiento basado en información

Como parte de nuestro quehacer en LIDERES EDUCATIVOS, hemos realizado numerosas visitas a escuelas y liceos para monitorear cómo avanzan sus procesos de mejora educativa. En esas visitas, hemos comprobado que todos los establecimientos realizan enormes y regulares esfuerzos para construir datos, indicadores y reportes, necesarios para una serie de exigencias de orden administrativo.

Gracias a este trabajo con los centros escolares, también nos hemos percatado de que aquellos establecimientos que están logrando sustentar esa mejora, suelen tener como práctica habitual la gestión de información relevante para orientar, priorizar, monitorear y evaluar dichos procesos de mejoramiento. No ocurre lo mismo en la mayoría de los centros escolares que no presentan estas trayectorias positivas: en esos casos, gestionar la información no es uno de los recursos que se reconocen como estratégicos.

En ese contexto, hemos podido identificar que el efecto más relevante para el mejoramiento basado en información de cada escuela o liceo, se produce a partir de las acciones internas que defina cada establecimiento y su sostenedor, como prioritarias. Lo anterior considera priorizar la generación de capacidades para organizar la información, y producirla con fines estratégicos, desarrollando procesos regulares de reflexión interna y de ajustes en función de los resultados que esta información vaya entregando a esa comunidad escolar. El liderazgo escolar es, por ende, fundamental.

Para poder implementar esta práctica, es necesario tener clara la diferencia entre datos e información. Un conjunto de datos –ya sea antecedentes cualitativos o cuantitativos– no articulados ni transmitidos mediante un mensaje a sus receptores, no tienen real utilidad para orientar, iniciar o profundizar una trayectoria de mejoramiento escolar. En eso se diferencian de la información, que no es otra cosa que una cantidad determinada de datos procesados de forma adecuada, que sí sirven como directriz para la toma de decisiones.

Ya decíamos que todos los centros escolares deben cumplir con una serie de exigencias administrativas, como elaborar el Plan de Mejoramiento Escolar (PME); completar las plataformas del Ministerio de Educación sobre docentes,

matrícula o asistencia; interactuar con la Superintendencia de Educación; o bien, rendir los recursos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) o del Programa de Integración Escolar (PIE). Deben responder también al Sistema de Aseguramiento de la Calidad, la evaluación de los docentes o incluso, al tomar decisiones que afectan los ingresos de los profesionales que trabajan en cada establecimiento, como las que se deben tomar en línea con el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño de los Establecimientos (SNED). En todos estos casos, los propios establecimientos elaboran y entregan a los organismos pertinentes antecedentes y reportes para dar cuenta de los resultados, siendo luego devueltos a las propias escuelas o liceos.

No obstante, la investigación realizada por Parra y Matus (2016), con foco en la educación chilena, concluye que la generación de datos y antecedentes externos no redundan en la promoción de capacidades de reflexión y aprendizaje. Es más, plantea que un exceso de ellos podría mermar los tiempos disponibles que tiene cada comunidad para generar prácticas y capacidades internas de mejoramiento de la educación basada en datos (MEBD). Además de procurar que el volumen de información analizada sea adecuado, es recomendable que estas prácticas sean sostenidas al interior de los establecimientos, evitando lo que tiende a ocurrir cuando se responde a una situación puntual. Después de concluida la acción o reporte solicitado, desaparecen las estructuras generadas para este fin, lo que puede indicar que gestionar los datos no es una acción prioritaria ni sistemática al interior de esos establecimientos.

Un reciente trabajo internacional (Van Geel, Visscher y Teunis, 2017) demuestra que existen factores específicos que posibilitan que la gestión de la información influya positivamente en el mejoramiento escolar. Estandarizar estas acciones, para que no sean esporádicas o respondan exclusivamente a un fin coyuntural, es clave. Esto confirma por qué el liderazgo instruccional es esencial para que la gestión de información sea fructífera: solo los directivos pueden asignar tiempos y otros recursos para desarrollar estas capacidades al interior del establecimiento, priorizando su uso y generando reflexión a partir del análisis de datos. Los líderes cumplen un rol decisivo, además, al involucrar a toda la comunidad escolar, lo cual le reporta a estos procesos legitimidad, transparencia y participación.

Que estas prácticas sean sistemáticas al interior de las escuelas y liceos, implica desarrollar conocimientos y habilidades internas sobre la gestión de los datos. Para ello, es necesario

recolectar y procesar información relevante y actualizada, generando indicadores claros y comprensibles. Se requiere, por ende, contar con bases de datos que se actualicen regularmente, e idealmente, con algunos conocimientos básicos de estadística.

No obstante, como lo importante es qué hace el establecimiento con esa información, es crucial definir un conjunto de acciones a ser evaluadas regularmente, que consideren indicadores comparables y actividades constantes de discusión y ajustes. Por el mismo motivo, la estabilidad de los equipos de trabajo es otro elemento a considerar. La gestión de la mejora basada en información es una política que solo puede ser liderada y priorizada por el equipo directivo, pero afecta a la mayor parte de la comunidad escolar. En la medida que los equipos sean más estables, será posible evaluar de mejor forma si las acciones implementadas logran los objetivos buscados y legitimar esta práctica a partir de los resultados observados. Van Geel et al. (2017) sugieren, asimismo, que exista siempre una jefatura técnico-pedagógica, porque el mejoramiento basado en información se enfoca en las oportunidades educativas y los procesos de gestión sustantivos al interior del establecimiento. El contar con una unidad que tiene como foco estos objetivos, facilita considerablemente su implementación y regularidad al interior de cada escuela o liceo.

En suma, el mejoramiento de nuestras escuelas y liceos demanda la elaboración de información estratégica y una reflexión compartida para comprenderla. Pero también liderar la toma de decisiones en forma oportuna, para evitar una continuidad de acciones que no movilizan a los centros escolares hacia los objetivos planteados. El ajuste de las prácticas que tienen un alto potencial para lograrlo, y continuar profundizando en los aprendizajes que deja el proceso, son la base para alcanzar las metas propuestas. De lo contrario, los establecimientos solo experimentarán el agobio producido por un cúmulo de datos dispersos que no permitirán fijar el rumbo hacia una educación de calidad para todos.



## Isabel Rodríguez P.

Directora Liceo Bicentenario Valentín Letelier  
(Linares)

Magíster en Currículum

Magíster en Dirección y Gestión Educativa

## Equipos directivos efectivos: Un factor crítico en la mejora escolar

Desde hace 6 años lidero el Liceo Municipal Valentín Letelier en Linares, una comunidad educativa que tiene 143 años de historia. Asumir la dirección del establecimiento significó un desafío, pues en todo proceso de cambio es necesario enfrentar las naturales resistencias internas y externas que provoca cualquier renovación. Sin embargo, todo director busca siempre la mejora de su establecimiento, y para ello, es necesaria una alta dosis de flexibilidad y apertura a lo nuevo. Actitudes que hay que transmitir a toda la comunidad.

Mirando en retrospectiva, puedo afirmar que no nos equivocamos cuando impulsamos una serie de cambios con el objetivo de mejorar. Tales modificaciones han permitido que el Liceo haya obtenido alzas significativas en los principales indicadores hoy utilizados por el Mineduc, destacando – entre otros– llegar a posicionarnos como el establecimiento con mejor puntaje SIMCE en la Región del Maule. Este éxito alcanzado en la última década se debe a un círculo virtuoso, que se ha logrado consolidar gracias a muchas voluntades.

Son varios los factores involucrados, pero observando el cuadro en su conjunto, la gestión de datos e información ha sido el insumo crucial sobre el cual tomar decisiones técnicas, administrativas y pedagógicas. Periódicamente se estudian las metas comprometidas y el nivel de logro, detectando las necesidades y redireccionando esfuerzos. Asimismo, implementamos planes remediales oportunos con monitoreo sistemático, bajo la conducción y acompañamiento de una jefatura en particular. Por ejemplo, en las reuniones de planificación, el equipo de liderazgo da cuenta semanal de los avances, retrocesos o estancamiento de los resultados académicos, y desde allí surgen los soportes para elevar los rendimientos. En el caso de convivencia escolar, el equipo psicosocial y de orientación monitorea y da cuenta del desarrollo de talleres para los estudiantes, docentes y apoderados. Plantea, así, las principales problemáticas detectadas y se buscan las alternativas de apoyo.

Fue esta gestión eficiente de la información la que nos llevó a impulsar un liderazgo pedagógico distribuido, que a su vez incentivó la colaboración entre pares. De acuerdo con Leithwood et al. (2006), el liderazgo consiste en dotar de un “norte” a la organización, y tener la capacidad de guiarla en esa dirección. En el caso del liderazgo educativo, ese norte consiste en la mejora de los aprendizajes de todos los (as) estudiantes. Considero que el liderazgo pedagógico y distribuido, son elementos clave en este sentido. Consciente de esto, organicé la gestión institucional distribuyendo el poder de decisión e influencia en cada directivo que conforma mi equipo de liderazgo, promoviendo una cultura profesional caracterizada por la confianza, autonomía y autoeficacia profesional. La idea final es alcanzar una colaboración y orientación de esfuerzos en la promoción del aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

Fue necesario estudiar también la cultura organizacional, una dimensión clave para explicar por qué algunos liceos logran y otros no logran mejorar. Schoen y Teddlie (2008) conceptualizan la cultura escolar como “el acervo de creencias valores, tradiciones, expectativas y reglas que comparten los miembros de un liceo respecto a sí mismos y el mundo”. Siguiendo a Schein (1990), estos son elementos que emergen en un liceo a medida que éste aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Desde el año 2013, hemos ido fortaleciendo una cultura de altas expectativas, colaboración y responsabilización por los resultados que el liceo es capaz de lograr, algo que hemos impulsado desde el discurso y la práctica.

Como una forma de afianzar estos pasos, junto con observar, escuchar y conocer la cultura, fue necesario también mejorar el equipamiento e infraestructura. Lo ejecutamos a través de una adecuada distribución presupuestaria de recursos SEP, y también postulando a proyectos de mejoramiento en el sector público y privado. Pero incluso más relevante, fue transmitir una ética basada en el trabajo bien hecho, la instalación de procesos de excelencia y un fuerte enfoque técnico-pedagógico. En la práctica, generamos mejores condiciones laborales docentes para realizar clases más efectivas, disminuyendo la carga horaria frente al curso. Ordenamos por horas el trabajo colaborativo a cargo de jefes de departamento. Seleccionamos y contratamos a los mejores profesores para brindar apoyo pedagógico, desvinculando a

quienes no calzaban con el perfil declarado en nuestro PEI.

Otro de nuestros logros fue enfocar la gestión de convivencia hacia una óptica más formativa que punitiva. En esa línea, creamos espacios de participación más significativos para el estudiantado, reforzando su sentido de pertenencia, todo sustentado por una relación cercana con los docentes. Nos convencimos que una cultura escolar con altas expectativas promueve valores que se asocian a la auto regulación de la conducta estudiantil, lo que a su vez desincentiva relaciones conflictivas que puedan deteriorar el clima escolar.

Todas estas medidas, nos han permitido corroborar que hemos conformado y desarrollado un equipo técnico-directivo muy competente. Hoy estamos posicionados como un liceo normalizado, reconocido como el más importante del Maule Sur. La nuestra, es una provincia donde predominan índices de baja escolaridad. Contamos con apenas un par de industrias, tenemos cesantía de dos dígitos y empleos que se prolongan mayoritariamente por solo una temporada. Pero hemos avanzado. Una vez más comprobamos que el contexto no determina el cumplimiento de un sueño, un proyecto o una trayectoria de vida.

A nuestro Liceo lo avalan nuestros indicadores de eficiencia interna, nuestros resultados en evaluaciones externas y nuestra buena convivencia escolar. Por eso es tan importante plantear que, como dicta la evidencia nacional e internacional, no hay procesos de mejora sostenibles sin presencia de equipos directivos potentes. Resultan entonces incomprensibles tanto la inexistencia de una política clara al respecto, como los escasos progresos que ha habido en esta materia. No podemos seguir esperando para avanzar con decisión en el diseño de una carrera directiva docente, que defina las trayectorias profesionales de los equipos directivos, detallando sus responsabilidades, tramos y los incentivos a los que podrán acceder. Necesitamos trayectorias atractivas. Ese es el camino para que los mejores directivos dediquen parte de su jornada a formar a los futuros líderes escolares y haya muchos más círculos virtuosos en la educación chilena.



---

## Coby V. Meyers

---

Director de Investigación en el Darden / Curry Partnership for Leaders in Education (PLE) Profesor asociado de Educación en Curry School of Education Universidad de Virginia (EE.UU.)

---

“Sin gestión de datos, las decisiones de los directivos escolares se basan principalmente en observaciones informales”

Por Diego Trujillo

Doctor en Liderazgo, Políticas y Organizaciones Educativas de la Universidad de Vanderbilt (EE.UU.), Coby V. Meyers se ha especializado en el liderazgo escolar, con foco en cómo impulsar la mejora en establecimientos con bajo desempeño. Ha participado en diversas iniciativas al respecto y, en base a su experiencia, ha publicado artículos especializados y libros como “Revirtiendo establecimientos que están fracasando: Lecciones sobre liderazgo desde las ciencias organizacionales”, que co-escribió junto a Joseph F. Murphy.

Considerando esta valiosa trayectoria, la Agencia de la Calidad de la Educación y LIDERES EDUCATIVOS quisieron invitarlo a participar como expositor en el seminario internacional “Buenas prácticas para el mejoramiento escolar: Liderando el cambio para una educación de calidad”, desarrollado recientemente en las dependencias de la PUCV, en Valparaíso. En el contexto de esta visita, conversamos con él y nos entregó antecedentes de su experiencia de trabajo con el mundo escolar en Estados Unidos, dando luces sobre cómo se podría impulsar la mejora en las escuelas y liceos en Chile.

### **A tu juicio, ¿por qué es tan importante la gestión de datos para el mejoramiento escolar?**

Es crítica, porque permite a los líderes escolares y docentes responder a necesidades específicas de los estudiantes, tanto académicas como conductuales. Si los directivos y profesores no cuentan con un sistema de datos y acceso a ellos para analizarlos, sus decisiones se basan principalmente en anécdotas u observaciones informales. Por ejemplo, en Estados Unidos, los estudiantes afroamericanos, tienen más probabilidades de ser asignados a cursos de nivelación o recuperación en comparación a sus compañeros de raza blanca, teniendo rendimientos académicos equivalentes. Los datos, en este ejemplo, permiten identificar focos de inequidad. Por esta razón, es realmente importante que el distrito escolar provea a las escuelas de estructuras y sistemas de datos, de forma tal que tanto quienes administran el establecimiento como los docentes, puedan otorgar respuestas con un contenido instruccional y pedagógicamente apropiado, de manera diferenciada.

**Los directores usualmente no tienen tiempo para desarrollar investigación y gestionar datos en sus establecimientos. Cuando esto ocurre, tienden a basar sus decisiones en lo que ellos creen es el problema. ¿Puedes sugerirnos de qué maneras pueden recoger evidencia junto a sus equipos de liderazgo para comprender los**

### **problemas necesarios de abordar?**

En nuestro programa, frecuentemente tenemos conversaciones con directores (y también líderes distritales, incluyendo superintendentes) para realizar lo que se conoce como “análisis de causa fundamental” (root cause analysis, en inglés). Utilizando datos –que muchas veces ya están recolectados formalmente–, el equipo directivo escolar trata de identificar el motivo real que explica por qué algo no anda bien en el establecimiento. Una causa frecuente es la falta de preguntas que desafíen a los líderes. De forma programada, empujamos a los directores a construirlas, formulando y contestando al menos 5 preguntas que empiecen con un “¿por qué?”. Cada iteración de los directores está pensada para ir profundizando hasta encontrar el foco que necesitan. No implica necesariamente que un director o equipo tengan que convertirse en investigadores, pero sí empezar a pensar en el problema como si lo fuesen.

Coby V. Meyers indica que un obstáculo que a menudo aparece en esta parte del proceso, es que la información disponible no les permite alcanzar la profundidad necesaria. Es hora entonces de iniciar una siguiente fase, que él y su equipo conocen como “llegar al Gemba”, en alusión a la palabra japonesa que significa “el lugar real”. Pero lo difícil, advierte, es definir el momento exacto para iniciar esta nueva fase. “Las posibilidades son demasiadas. Pero mediante la información existente, y las preguntas que desafían los supuestos implícitos (discutidas preferentemente con otros), se debería encontrar el foco requerido. Así se puede pasar de la recolección de datos, a encontrar información que desmienta esas suposiciones. Si estas no pueden ser rebatidas, ese es probablemente el problema real que se está buscando”.

### **Tú has sugerido lo importante que pueden ser las denominadas “victorias rápidas” (quick wins) para impulsar la mejora escolar. ¿Cómo pueden las escuelas identificarlas? ¿Puedes darnos algunos ejemplos de ellas?**

Las quick wins –o acciones realizadas en un periodo corto de tiempo que marcan un cambio–, pueden mover un poco a engaño. En Estados Unidos, las iniciativas para revertir las escuelas insuficientes han adoptado este concepto, pero no existe evidencia que garantice el éxito. Sin embargo, como dicta la lógica del encadenamiento, hay que hacer cosas que muestren a los profesores, estudiantes, padres, etcétera, que el establecimiento está haciendo algo para cambiar su futuro. En nuestro programa tenemos escuelas que han conseguido

buenos resultados iniciando ese cambio. Generalmente, identifican problemas obvios para cualquier persona; muchas escuelas son antiguas, y están en condiciones de pobreza y descuido. Comúnmente, invierten tiempo en limpiar el edificio, crear áreas verdes y mejorar su apariencia antes de que el año escolar comience. Desgraciadamente quick wins como esas van a ser vistas, a menudo, como logros de mejoramiento. Pero en realidad, debiesen ser sólo un primer paso.

Si la quick win no es una contribución real al mejoramiento, va a ser un éxito pasajero. Podría llegar a ser incluso un problema, si lo que se considera exitoso (en este caso, limpiar el edificio) no se fomenta y el edificio vuelve a estar sucio y descuidado. Solo evidenciará que estamos presenciando otro fallido intento de mejora. Las quick wins que tienen mayor impacto en el mejoramiento escolar son rápidas, limpias, alineadas, visibles, significativas y están conectadas a grandes objetivos o metas. Si volvemos al ejemplo de optimizar las condiciones de la escuela, un esfuerzo de ese tipo debería estar relacionado con involucrar a los estudiantes, para que se apropien del edificio y construyan relaciones con los profesores y otras personas en su mantenimiento y personalización. Un modo de hacerlo, sería instarlos a realizar un trabajo artístico en las instalaciones.

### **Al planificar un proceso de mejora, ¿qué criterios aconsejas seguir a los líderes escolares para determinar las prioridades que necesitan atender?**

Es difícil establecer criterios para ordenar prioridades, porque los contextos escolares varían considerablemente de un establecimiento a otro. En lugar de criterios, creo que es importante que los directores sean capaces de manejar simultáneamente un par de asuntos. Lo primero, es que una prioridad debe ser lo suficientemente específica para poder ser resuelta. Esto puede parecer obvio, pero demasiado a menudo vemos directores enumerando prioridades como “mejorar los puntajes de matemáticas en las pruebas estandarizadas”, porque la designación de “escuelas de bajo rendimiento” se basa típicamente en los puntajes de esas pruebas. Sin embargo, una prioridad como esa no se traduce necesariamente en acciones identificables.

Lo segundo, es que resolver o alcanzar una prioridad debería tener el impacto suficiente para cambiar los procesos organizacionales. Este es el extremo opuesto al caso anterior, una tendencia a mencionar prioridades que son fáciles de

trabajar, pero fallan a la hora de cambiarlo todo. Por ejemplo, no basta con establecer equipos docentes que gestionen datos, también debe pensarse cómo van a funcionar o cuál va a ser su definición de éxito.

En tercer lugar, lo prioritario probablemente debería considerarse más bien una secuencia de prioridades, a corto, mediano y largo plazo. Es inusual que al concretar una sola prioridad se complete todo el trabajo. Si continuamos con el ejemplo del equipo docente que gestiona datos, una prioridad inicial podría ser establecer otros equipos similares, que se reúnan regularmente para revisar la información sobre los estudiantes que están enfrentando dificultades. Una prioridad subsecuente sería enfocarse en cómo los profesores cambian su práctica instruccional como resultado de esa información. Avanzando más, podría convertirse en prioridad que el equipo directivo observe esa práctica pedagógica y asista a las reuniones del equipo gestor de datos, para discutir cuán bien está siendo orientado el proyecto educativo de la escuela en base a esa información. Lo relevante, es que el equipo de liderazgo y los docentes tienen que apropiarse de las prioridades. A nivel territorial o gubernamental se pueden fijar ciertos parámetros para establecer prioridades, pero los equipos directivos necesitan autonomía para definir qué es prioritario y obtener el apoyo docente para desarrollar el trabajo requerido.

### **¿Cómo pueden los directores involucrar a sus profesores en la gestión basada en datos?**

Lo primero que debe ocurrir para lograrlo es crear un plan que refleje esta priorización. Lo más frecuente es organizar los horarios para que los profesores puedan discutir regularmente los temas que emergen de los datos. Lo observamos frecuentemente cuando el director programa los horarios de asignaturas como educación física, arte o tecnología, para los estudiantes de un mismo nivel. Pueden ser conversaciones más bien informales, incluso en base a anécdotas, aunque se recomienda la inclusión de contenido calificado como insumo informativo en estas reuniones.

Adicionalmente, vemos con cada vez mayor frecuencia espacios de trabajo docente o jornadas de desarrollo profesional donde los estudiantes no asisten a clases, o solo van al establecimiento durante medio día. Durante esas horas, el equipo directivo se reúne con los equipos docentes por una o dos horas, y revisan colectivamente datos estandarizados, provisionales y otros datos de prueba. También información

conductual de los estudiantes, para determinar cómo los profesores pueden responder pedagógicamente a las necesidades de aprendizaje de los niños y jóvenes, especialmente de quienes obtienen constantemente notas bajas. Sin embargo, demasiado a menudo, todas estas reuniones requieren más habilidades de análisis de datos que las que los maestros han desarrollado, o terminan siendo una instancia donde se clasifica a los estudiantes, sin necesariamente mejorar el proceso de enseñanza.

Meyers dice que una parte importante de esta secuencia de prioridades –que parece ser un área de crecimiento en muchas escuelas– es distribuir el liderazgo con los profesores, lo cual mejora su capacidad de análisis. “Así, ellos pueden apropiarse de la información relativa a sus alumnos y dirigir estas conversaciones referentes a los datos. En parte, eso requiere que el director adopte un rol de coach, haciendo a los docentes preguntas de profundización que los ayudan a pensar críticamente sobre sus datos y cómo responder a ellos”, explica.

El académico acota que esto lleva, paralelamente, a “repensar la estructura de poder tradicional que existe en las escuelas, y ayudar a los directores a reconocer lo que la investigación ha dejado muy claro: potenciar el liderazgo de otros, incluyendo a los profesores, no disminuye su rol fundamental. Por el contrario, los equipos que gestionan datos ofrecen una oportunidad para incrementar el liderazgo colectivo en toda la escuela, mientras los directores afianzan las estructuras, modelan las conductas esperadas, y luego toman el rol de coaches durante el proceso en el cual los docentes se empoderan”.



“( . . . ) los equipos que gestionan datos ofrecen una oportunidad para incrementar el liderazgo colectivo en toda la escuela”.

Coby V. Meyers



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

# ¡YA DISPONIBLES!

## SMAC

Sistema de Monitoreo y Acompañamiento Curricular

### SI ERES LÍDER ESCOLAR

ACOMPaña EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN CURRICULAR REFLEXIONANDO JUNTO A TUS DOCENTES.

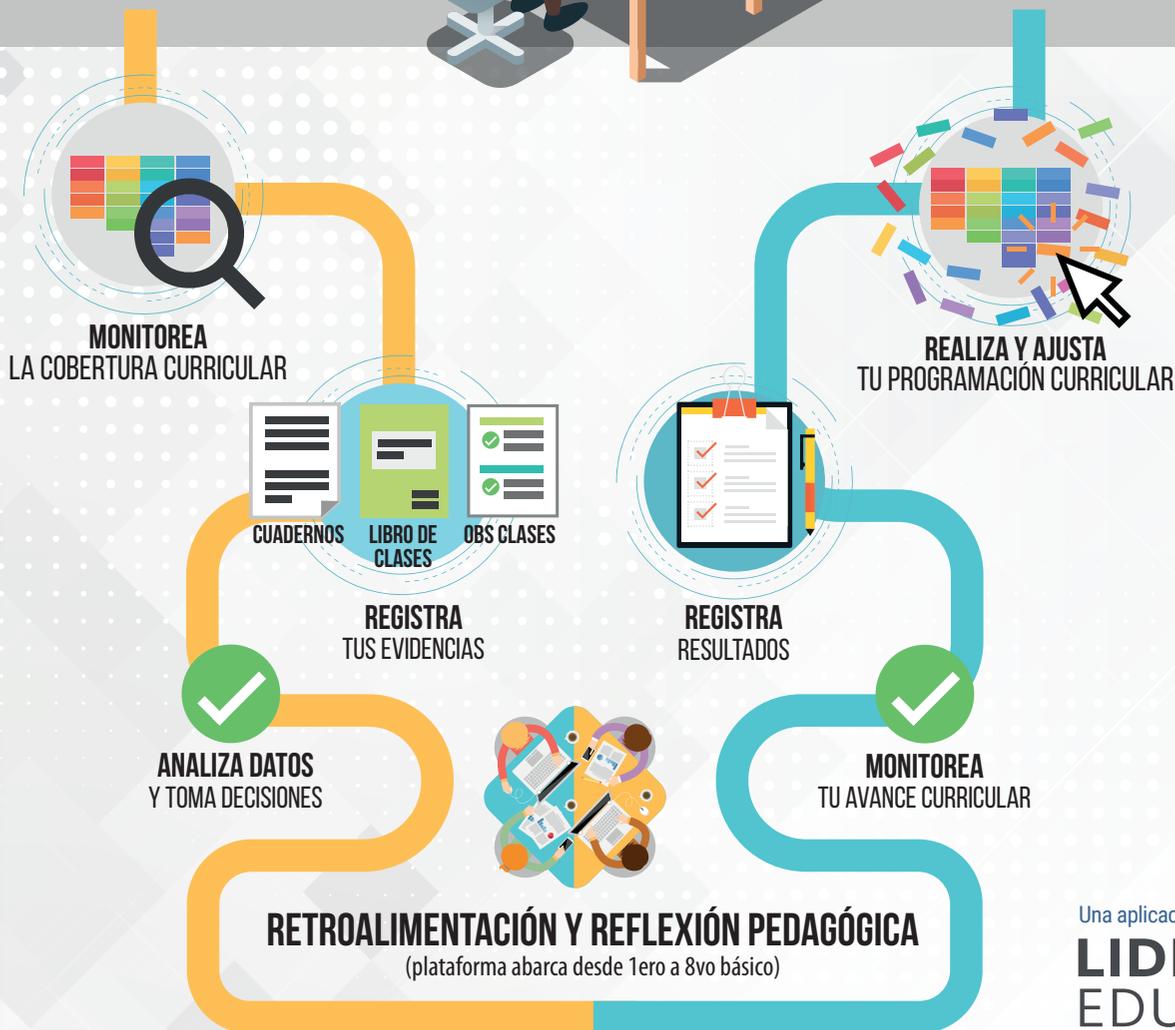


## SPC

Sistema de Programación Curricular

### SI ERES DOCENTE

REALIZA TU PROGRAMACIÓN CURRICULAR Y AJÚSTALA CADA VEZ QUE LO REQUIERAS.



Una aplicación de:

**LIDERES EDUCATIVOS**



## ¿Cómo gestionar datos desde una perspectiva territorial?

**Por Rodrigo Warner**

Coordinador de Área de Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública -  
Formación de Líderes Intermedios de LIDERES EDUCATIVOS

La construcción de una nueva educación pública ocupó la agenda durante varios años y en 2018 comenzó la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Este es uno de los grandes cambios asociados a la gestión estatal en este ámbito.

La desmunicipalización de la educación reviste un cambio en el rol de los sostenedores: desde poseer atribuciones asociadas principalmente a la gestión administrativa, pasarán a tener otras referidas al aseguramiento de la calidad de los resultados académicos. Así, con este nuevo sistema la administración educacional se pasa de un contexto local a uno territorial. Ambos cambios conllevan una serie de desafíos. Uno de los más grandes dice relación con la gestión de datos desde este nuevo nivel intermedio del sistema escolar nacional.

¿Por qué es tan compleja esta tarea? Porque hoy no existen datos que abarquen todo el territorio que corresponde a un SLEP. Solo están disponibles los que reflejan la realidad de cada una de las comunas que se agrupan en estos SLEP. Es

decir, los datos de diversas fuentes disponibles responden a una lógica comunal y no territorial. Hablamos de datos que deben orientar trayectorias de mejoramiento escolar y que, al ser procesados de una manera adecuada, contribuyan a la toma de decisiones tanto en el nivel intermedio como en los establecimientos.

En este nuevo ordenamiento, se espera que el nivel intermedio colabore con los establecimientos educativos en el uso de datos para establecer metas de mejoramiento, diseñar planes a nivel territorial y encarar los desafíos que implica la ley 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública. Por consiguiente, gestionar y procesar los datos de manera correcta, para que se transformen en información con sentido, se proyecta como uno de los factores claves de éxito en la instalación de los actuales y futuros SLEP.

Si realizas gestión en nivel intermedio, te presentamos a continuación cinco orientaciones para tomar decisiones basadas en información:

# ¿CÓMO GESTIONAR DATOS DESDE UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL?



**Generar datos con una lógica territorial:** Estos deben estar vinculados a las necesidades y realidades de cada territorio. Por eso, al descargar bases de datos, por ejemplo, estas deben observarse de manera integrada territorialmente. Un ejemplo de esto es la información que puede entregar el último Censo, que nos desafía a descargarla de forma desagregada, comunalmente, y agruparla de acuerdo a nuestro territorio

**Incorporar a las comunidades educativas:** A nivel territorial, los datos deben ser variados en su tipo y fuente de origen, más allá de los resultados de las pruebas estandarizadas o del desempeño docente. Si, por ejemplo, se requiere contextualizar el currículum, es positivo integrar datos que permitan caracterizar a los apoderados, asistentes de la educación, miembros del equipo de gestión de los establecimientos y el entorno de éstos. A través de encuestas y/o focus group, estos actores pueden aportar datos para identificar necesidades, capacidades e intereses en los centros escolares y su entorno territorial. Te recomendamos usar la app ConsultaLE<sup>1</sup>, que nos permite generar consultas en tiempo real para conocer las opiniones de los participantes.

**Desarrollar capacidades internas de gestión de datos:** Los datos y la información cobran sentido cuando los equipos trabajan con ellos en su quehacer cotidiano (Coburn y Turner, 2012), analizándolos de forma pertinente y contextualizada. Un primer paso para impulsar estas competencias puede ser, por ejemplo, examinar los datos colectivamente en las reuniones de planificación de los PME.

**Programar el análisis de datos en periodos breves:** Intenciona ciclos cortos que faciliten levantamientos de información periódicos, estandarizados y ágiles. Así el análisis no responde a coyunturas ni retrasa la toma de decisiones. Recomendamos, por ejemplo, agendar reuniones trimestrales de coordinación y revisión de los PME. Usando información pertinente, relevante y actualizada, estas ayudan a los equipos directivos a enfrentar prontamente las dificultades que se presenten en su implementación.

**Alinear la información con la misión y los objetivos estipulados:** Los datos recabados van a contribuir a la generación de indicadores, por lo que tienen que ser coherentes con los objetivos definidos en los distintos instrumentos de planificación, tanto a nivel intermedio como en los establecimientos. Establece previamente los objetivos y expectativas asociadas al uso de los datos, lo que permitirá identificar a qué necesidad(es) responden y si tienen pertinencia territorial o solo se remiten a una escuela o liceo en particular.

<sup>1</sup> Puedes descargar ConsultaLE aquí: <https://www.lidereseducativos.cl/consultale-aplicacion-movil-para-promover-la-colaboracion-y-participacion-2/>



## ¿Cómo disminuir el ausentismo en los primeros años de escolaridad?

Por Fundación Educacional Oportunidad

El ausentismo crónico temprano corresponde a faltar un 10% del total de días escolares en un año, o dos días lectivos al mes en niños de pre kínder a segundo básico. Este resultado se obtiene al analizar la asistencia diaria individual, y por lo general, no se ve reflejado en los datos de asistencia promedio del curso.

En Chile, un 66% de los niños de pre kínder tiene este problema, faltando en promedio un 22,6% del año. En cuanto a los párvulos de kínder, un 68% presenta ausentismo crónico temprano, no asistiendo a clases un 20,8% del año en promedio (Fundación Educacional Oportunidad, 2014). En la educación básica, el mayor ausentismo se concentra en primer año, llegando a cerca de un 41% en establecimientos municipales. En educación media, el mayor número de estudiantes con ausentismo crónico se da en primero medio, con un 45% en el mismo tipo de establecimientos (Agencia de Calidad de la Educación, 2014). Todo esto trae serias consecuencias en el aprendizaje de los niños y en la adquisición de hábitos fundamentales para su vida adulta.

El ausentismo crónico temprano se asocia con peores resultados en matemáticas y lenguaje, en primero y quinto básico (Chang y Romero, 2008), y necesidad de apoyo intensivo en estas áreas. Al tener dos o más años de ausentismo desde pre kínder en adelante, las probabilidades de tener problemas en estas mismas áreas en el segundo ciclo aumentan, aun cuando los niños y niñas corrijan su asistencia y vayan a la escuela de forma consistente. El ausentismo crónico temprano es, a su vez, el mayor factor predictor del ausentismo crónico posterior, y se asocia directamente con la deserción escolar (Municipalidad de Peñalolén, SAT, 2015).

De ahí la importancia de abordar este tema cuanto antes, y concentrar los esfuerzos en promover la asistencia de nuestros niños y niñas desde que ingresan al sistema escolar. Es relevante, además, identificar aquellos que presentan riesgo de ausentismo crónico temprano y generar estrategias para revertirlo antes de que sea demasiado tarde.

# ¿CÓMO DISMINUIR EL AUSENTISMO EN LOS PRIMEROS AÑOS DE ESCOLARIDAD?



## Pon el foco en los aprendizajes

Entender la asistencia como la exposición a diversas oportunidades de aprendizaje y el ausentismo como la pérdida de estas oportunidades, genera un cambio de paradigma. Los niños y niñas, sus familias, los docentes y la comunidad en general, dejan de ver la asistencia como un factor meramente administrativo, y la comienzan a visualizar como algo decisivo para el futuro.

## Motiva a los niños

Promueve la generación de estrategias dentro del aula, que motiven a los niños a asistir. Pueden usarse paneles de asistencia con incentivos a quienes faltan menos; visitas de personajes creados en la escuela que promuevan la asistencia, como un superhéroe llamado "Súper Asistencia"; canciones que promuevan el ir a la escuela; estrategias para la higiene y prevención de enfermedades respiratorias, entre otras.

## Involucra a las familias

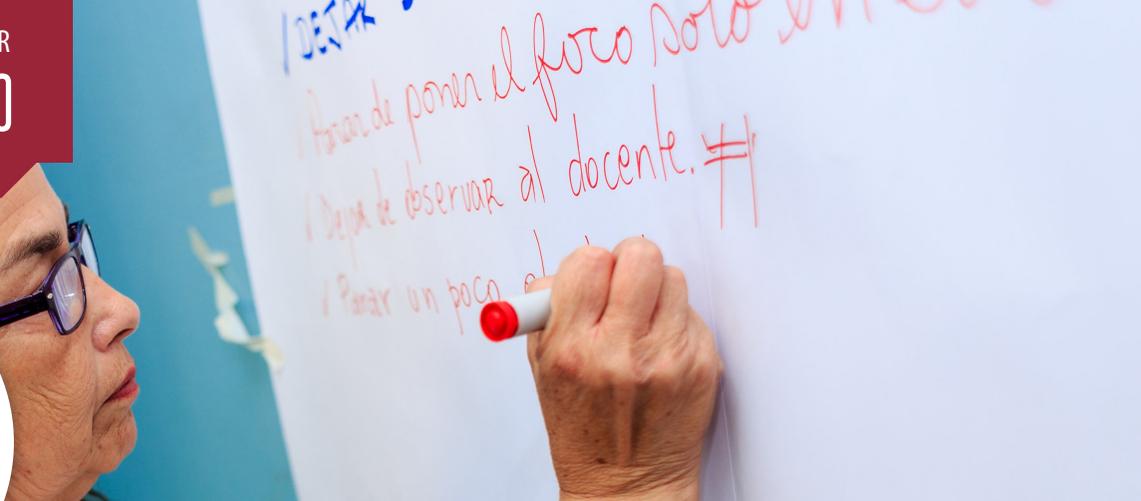
Es necesario que los padres conozcan la importancia de asistir a la escuela, sobre todo en los niveles de educación parvularia. Para esto, deben entender cómo aprenden los niños y de qué se están perdiendo cuando no asisten, afectando su desarrollo futuro. En cada reunión de apoderados, permite a los padres ver los días de inasistencia acumulados a la fecha, para que sean capaces de dimensionar el problema por sí solos y se comprometan a que sus hijos no falten a la escuela si no es estrictamente necesario.

## Utiliza datos

Cambiar la mirada respecto de la asistencia no solo implica focalizarse en los aprendizajes, sino también observar sus datos de forma distinta. Revisa la asistencia individual de cada niño, y no solamente la asistencia promedio del curso. Esto le permitirá identificar a los estudiantes en riesgo de ausentismo crónico, para realizar intervenciones específicas que lo reviertan. Es importante mirar la asistencia de forma acumulada, sumando cada mes a los anteriores. Solo así, podremos obtener el dato real de ausentismo de cada niño.

## Realiza un seguimiento a tus intervenciones

Cuando se implementan intervenciones específicas para niños en riesgo, es necesario observar en base a datos si hubo cambios en el comportamiento de ese estudiante en cuanto a la asistencia. Estas intervenciones pueden ser entrevistas con apoderados, mensajes de texto, activación de redes de apoyo con otros apoderados o familiares que aseguren la asistencia del niño, entre otras.



## Creando metas: Movilizando la escuela desde la sala de clases

Por **Carla Pozo Jeria**

Master en Educación en Liderazgo y Gestión de la University of Melbourne

A nivel institucional, los directivos escolares deben definir y monitorear metas que evidencien el desempeño de su establecimiento en diversas áreas. Esta práctica de liderazgo permite que la comunidad educativa reconozca en qué lugar se encuentra, saber cómo va avanzando y cuáles son las estrategias que tienen mayor impacto en el logro de sus propósitos educativos.

Sin embargo, estas metas corren el riesgo de volverse difusas e irrelevantes si no son definidas y contrastadas con datos, de manera sistemática. En un símil, sin un norte claro y sin saber si nos estamos acercando a la dirección que hemos definido, el camino se vuelve tedioso y es muy fácil “perder” el rumbo. Es por ello que la formulación de “metas altamente efectivas” debe considerar ciertas claves, tales como las que identifica el modelo SMART<sup>1</sup>. Según sus lineamientos, deben ser:

- Específicas (claras y definidas).
- Medibles (contener datos y/o métricas).

<sup>1</sup> SMART es un acrónimo en inglés para definir 5 claves para crear metas altamente efectivas. Estas metas deben ser (en español), ESPECIFICAS, MEDIBLES, LOGRABLES, RELEVANTES Y TEMPORALES.

- Logrables (ser desafiantes pero factibles de alcanzar).
- Relevantes (deben poder movilizar y hacer sentido a los actores).
- Temporales (deben indicar el plazo en que se logrará).

Un enfoque innovador y que representa un motor de cambio y mejora en las escuelas, es la creación de metas en conjunto con los estudiantes. Ejemplos internacionales de escuelas altamente efectivas, demuestran la relevancia de crear propósitos que guíen y evidencien el éxito de nuestros estudiantes desde la sala de clases (Blankstein, 2016) y que los involucren a ellos de manera directa. Además del formato y de basarse en datos, para ser significativas y realistas las metas deben considerar las motivaciones que ellos tienen. Esto es, además, un espacio propicio que permite desarrollar habilidades de liderazgo en los propios niños y jóvenes.

A continuación, te proponemos 4 estrategias que, como líder educativo, puedes promover entre los docentes, para la creación y el seguimiento de metas involucrando a los estudiantes:

# CREANDO METAS: MOVILIZANDO LA ESCUELA DESDE LA SALA DE CLASES

## Dividir para vencer

Todos nuestros estudiantes se desempeñan y avanzan de manera distinta. Por ello, una manera efectiva de acortar distancias es que cada curso y estudiante tenga una meta particular para diversas áreas, que los movilicen hacia la mejora. Pide al curso y a los estudiantes que se planteen una meta y dejen por escrito su compromiso de mejora (por ejemplo, asistencia, promedio general, promedio por asignatura, cantidad de anotaciones positivas, etc.). Luego, decidan en conjunto un lugar visible para ubicarlas (en murales, pizarra, cuaderno). Recuerda los compromisos y haz énfasis en ellos constantemente.

## Compromisos y espacio para rectificación

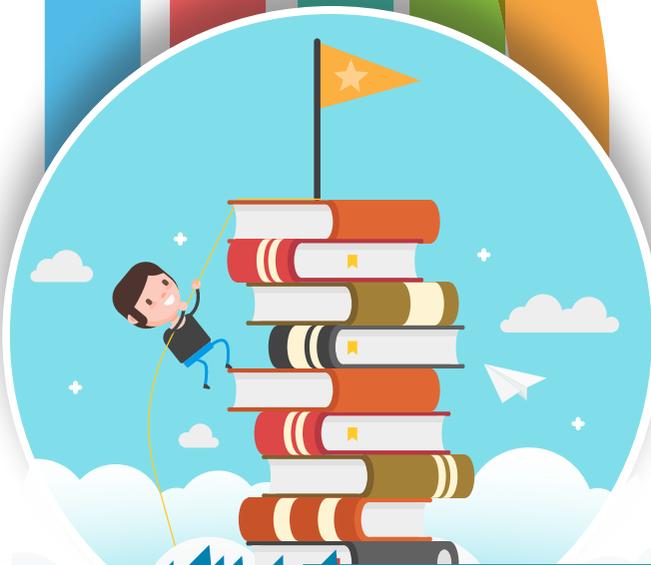
¿Cuántas veces al año hablas de manera individual con tus estudiantes? ¿Ellos conocen sus metas? Tener una reunión estratégica de 20 minutos con cada estudiante, puede ayudarte a entender sus motivaciones y definir propósitos con sentido. Estas reuniones deben contar con evidencia de su logro en diversas áreas, siendo un espacio ideal para definir compromisos (ej. subir de 5.8 a 6.0); analizar datos de manera individual (ej. ¿cuál es mi mejor/peor promedio?); y para rectificar estrategias (¿qué puedo hacer para avanzar?).

## ¿Cómo vamos?

Retroalimenta periódicamente a los estudiantes sobre su avance respecto a la meta, utilizando datos (SIGE, notas, participación) y creando espacios de información al inicio o fin de cada clase (¿cómo vamos?). Además, crea gráficos donde los estudiantes anoten sus avances (ej. notas obtenidas versus su meta promedio), esto le da un sentido concreto y visual a la meta. Elogia abiertamente al curso cuando esté cerca de cumplir una meta o envía mensajes de felicitación o aliento con evidencia de cómo van, tanto a las familias como a ellos mismos.

## Rendición de cuentas desde los estudiantes: ¿Qué logramos?

Diversos actores pueden rendir cuentas del avance de las metas institucionales. En el caso de los estudiantes, es importante crear un espacio para que al hacerlo, ellos puedan explicar con datos qué tan cerca/lejos están de su meta, cuál fue su estrategia (ej.: estudiar en grupo, limitar tiempo de uso celular, elegir un taller extracurricular), y cómo pueden seguir avanzando. La rendición es un espacio de aprendizaje, para mirar los avances y los futuros desafíos. Una comunidad que sabe dónde está y hacia dónde va, logra la confianza y sinergia para alcanzar la excelencia.





## ¿Cómo liderar en una nueva escuela o liceo?

**Por Paula Cabello**

Directora Escuela Carmela Carvajal Prat de San Felipe

Es indispensable comprender que el liderazgo se entiende como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular objetivos y metas compartidas (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006). Esta función no es de exclusiva responsabilidad del director, sino que de una comunidad profesional que compone la organización (MINEDUC, 2015).

El liderazgo efectivo depende de las condiciones en que se ejerce, considerando el contexto, tipo de establecimiento, nivel de mejora en el cual se ubica y vulnerabilidad. También influyen los individuos que componen esa comunidad, las creencias que se arraigan en ella, entre otros factores.

Como el liderazgo es adaptativo y contingente, somos los líderes quienes requerimos aprender a leer la cultura escolar al integrarnos a una nueva organización. La capacidad del líder de adaptarse a estas situaciones contextuales y de contingencia también determinan hasta qué punto la organización avanza a una nueva fase de desarrollo y mejora, o se mantiene en el statu quo.

Como directora ya cuento con experiencia ejerciendo este cargo. Sin embargo, este año he tenido que asumir el

liderazgo en una nueva escuela, lo que en la literatura se conoce como “sucesión escolar”. Este nuevo contexto, ha implicado conocer a una comunidad que a su vez también experimenta un proceso de cambio y de ajuste frente a un nuevo liderazgo. La escuela, como una organización viva, requiere necesariamente que el líder logre desplegar capacidades profesionales y competencias personales que favorezcan la conducción de la institución, con una mirada enfocada en lo técnico y lo adaptativo.

En este proceso de descubrimiento, la gestión basada en el uso de datos ha sido una gran ayuda. La mejor manera de empaparse en la cultura de una organización escolar, es priorizar, lo antes posible, cuál es la información relevante. Esto permitirá tomar las primeras decisiones y orientará las resoluciones futuras.

En base a mi experiencia, he podido establecer que un líder directivo que comienza un nuevo proceso de liderazgo en una nueva institución educativa requiere considerar varias acciones, que comparto contigo a continuación:

# ¿CÓMO LIDERAR EN UNA NUEVA ESCUELA O LICEO?

## 01 Indaga en el área pedagógica y curricular

Especialmente en este caso, la gestión de la información será crucial, pues seguramente considerarás necesario agenciar un cambio pedagógico. Pero antes de eso, te recomendamos observar detenidamente. Analiza cómo se realizan las visitas al aula, la retroalimentación de las prácticas pedagógicas, el monitoreo constante de los avances de los aprendizajes de los estudiantes, entre otras tareas.

01

## 02 Aporta al desarrollo de liderazgos formales e informales

Observa a cada estamento en particular Focalízate en las dinámicas y necesidades de docentes, asistentes, apoderados y estudiantes, por separado. Cada uno presenta particularidades y necesidades que lo distinguen de los otros, y que tú requieres atender. Dedicar tiempo a conocer a cada integrante de la comunidad y generar cercanía, para ello mantén conversaciones diarias con los distintos estamentos.

## 03 Construye una cultura del “nosotros”

Identifica actores clave dentro de la comunidad que puedan ayudarte a alcanzar metas más desafiantes. Trabaja horizontalmente con tus docentes e inclúyelos en decisiones pedagógicas como qué pauta de acompañamiento utilizar o qué criterios utilizar para analizar los resultados de los aprendizajes. Procura, finalmente, que las decisiones se materialicen y que quienes participaron sepan que fueron considerados en la decisión.

03

02

04

## 04 Construye una cultura del “nosotros”

Es fácil que un nuevo director al llegar a un nuevo establecimiento sea visto como “el enemigo”, pero el éxito y el fracaso dependen de todos. Apóyate en la visión institucional y en los principios que la sostienen, comunicando y articulando el quehacer diario con esa visión. Haz participe a cada integrante de tu equipo y asuman en conjunto las responsabilidades de liderar el aprendizaje de los estudiantes.



## Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas

Por Mauricio Pino, Álvaro González y Luis Ahumada

Distintas experiencias de trabajo en red alrededor del mundo ofrecen evidencia del potencial de la indagación colaborativa para el mejoramiento escolar. Esta es especialmente útil para reducir la competencia entre establecimientos escolares, impulsar el desarrollo de capacidades profesionales de los equipos directivos y facilitar la reflexión de los docentes sobre sus prácticas pedagógicas, redundando en el mejoramiento de los aprendizajes de sus estudiantes.

En este Informe Técnico se presenta un acercamiento a la indagación colaborativa en el contexto del trabajo en red entre establecimientos educacionales, desde una perspectiva teórico-práctica. Primero, se revisan fundamentos, principios y valores de la indagación colaborativa y luego se presentan sus principales fases. A continuación, se realiza una breve revisión de dos experiencias para ejemplificar el uso y resultados de esta metodología. Y, finalmente, se discuten las posibilidades y limitaciones de utilizar la indagación colaborativa para generar aprendizajes en red en el sistema educativo chileno.

▶ REVÍSA LA COMPLETA EN :

<http://www.lidereseducativos.cl/informes-tecnicos>



**LIDERES  
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

# CONSULTALE

Promueve la **colaboración**  
y **participación** en tu **escuela o**  
**liceo** a través de **consultas**.

Descarga la app desde  
[www.lidereseducativos.cl/app-consultale](http://www.lidereseducativos.cl/app-consultale)



## El rol del nivel intermedio como generador de condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en el territorio: Una primera aproximación desde la perspectiva del liderazgo y la gestión local en educación

**Por Mario Uribe y Daniela Berkowitz**

La educación pública vive actualmente en Chile un completo rediseño institucional. Es en este marco se crean los Servicios Locales de Educación Pública (Ley N°21.040, 2017) y con ello el rol del nivel intermedio, conocido en las últimas décadas como sostenedor, cambia radicalmente. Tradicionalmente, este nivel ha sido reconocido por entregar un soporte administrativo; el nuevo diseño, sin embargo, le otorgará también un gran énfasis a su quehacer de apoyo y acompañamiento pedagógico a los centros escolares de cada territorio.

La expectativa es proyectar al nuevo sostenedor público como una organización experta en conocimientos y prácticas de enseñanza y aprendizaje. A través de acuerdos y decisiones de gestión, la generación de condiciones es la manera más concreta de materializar el derecho a la educación de los niños, niñas y jóvenes. En este sentido, es importante destacar que el derecho a la educación no sólo incluye la dimensión referida a la accesibilidad, sino el derecho a aprender.

## Modelo de observación de competencia para líderes intermedios de la nueva educación pública

**Por Cristina Azíz dos Santos**

La entrada en vigencia de la Ley 21.040, que crea el Sistema de Educación Pública en Chile y, con ello, los nuevos Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), ha traído consigo enormes oportunidades y desafíos. Una de las grandes oportunidades está en la posibilidad de superar o al menos disminuir varios de los problemas que el sistema escolar municipalizado presenta, entre ellos, la falta de calidad educativa y la gran desigualdad que se ha generado. Los desafíos, por otro lado, están relacionados, a grandes rasgos, con las competencias de los profesionales responsables del quehacer educativo, entre ellos los líderes que, desde el nuevo nivel intermedio, deben desarrollarse para lograr una mirada sistémica desde el territorio y fortalecer la educación pública.

Esta nueva institucionalidad tiene como fin superar los problemas actuales y hacer de las escuelas públicas un referente de excelencia a través de proyectos socio educativos integrales, inclusivos, diversos, laicos y gratuitos. Necesita, por lo tanto, de líderes preparados y comprometidos con la mejora de los aprendizajes y capaces de generar las condiciones para que todos los estudiantes aprendan.

▶ REVISALAS COMPLETAS EN :

<http://www.lidereseducativos.cl/informes-tecnicos>



## Gestión del apoyo psicosocial en Departamentos de Educación Municipal y en liceos bajo su dependencia

**Por Carmen Montecinos, Gabriela Castro, Rocío Díaz, Lizette Manríquez y Anne Edwards**

Durante los últimos quince años, las políticas públicas educativas en Chile han buscado alcanzar también cobertura total en la educación secundaria, focalizando recursos para mejorar los procesos educativos que reciben estudiantes en situación de vulnerabilidad social o en riesgo de exclusión educativa. Entre estos recursos destaca el financiamiento adicional que se genera a partir del año 2008 en el marco de la Ley de Subvención Preferencial (SEP), el cual aumenta con la aprobación de la Ley de Inclusión del año 2015. Ambos agregan a la subvención estatal regular un subsidio por estudiante prioritario o preferente. Esta subvención que entrega el Estado reconoce que educar a niñas, niños y jóvenes creciendo en situación de exclusión social requiere de apoyos adicionales para su participación efectiva en su proceso educativo. Este subsidio adicional está disponible para unidades educativas que no cobran matrícula a las familias, no seleccionan a los estudiantes que ingresan y son instituciones privadas o públicas sin fines de lucro.

El acceso a nuevos recursos financieros ha posibilitado que las unidades educativas contraten a profesionales no docentes para apoyar el desarrollo psicosocial de los estudiantes. Entre estos destaca la creciente incorporación de psicólogos y trabajadores sociales. La conformación de equipos multidisciplinarios para apoyar a los estudiantes supone configurar el trabajo interprofesional, que tiene como propósito compartido interrumpir trayectorias de vulnerabilidad a la exclusión escolar. ¿Cómo los nuevos profesionales que se incorporan a los centros escolares colaboran con docentes y docentes directivos para remover barreras y propiciar la participación efectiva de estudiantes en riesgo de exclusión educativa?

## Convivencia en la escuela: Perspectivas para el liderazgo escolar

**Por Charles Albornoz, Pablo González, Jorge Gajardo y Jorge Ulloa**

El siguiente documento da cuenta del constructo de la convivencia escolar desde una mirada analítica, que implica la consideración de los aspectos relaciones y subjetivos que integran el fenómeno, y las implicancias que tiene para los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Se plantea un enfoque que releva la convivencia escolar desde una mirada formativa, como fin en sí misma, y el rol que en ello tendrían los líderes escolares. Para dar cuenta de esto, se revisan las principales tensiones que supone este planteamiento para el núcleo pedagógico, desde una visión de aprendizaje que implica reconsiderar los roles que tradicionalmente asumen profesores y estudiantes.

► REVÍASALAS COMPLETAS EN :

<http://www.lidereseducativos.cl/informes-tecnicos>



## Efectos y aprendizajes del primer Diplomado para líderes intermedios

**Por Carolina Requena, Juan Pablo Valenzuela, Rodrigo Warner, Daniela Berkowitz y Bárbara Zoro**

LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, realizó el año 2017 en la Región Metropolitana la primera versión del “Diplomado en Gestión y Liderazgo Educativo Local: Desarrollado Buenas Prácticas de Liderazgo Intermedio en el Territorio”. El objetivo era fortalecer capacidades de gestión y prácticas de liderazgo intermedio de los futuros líderes del nivel intermedio, con el fin de contribuir al ejercicio de su rol directivo estratégico en la mejora continua y en el desarrollo equitativo de los establecimientos educativos en el marco de la Nueva Ley de Educación Pública.

Este Diplomado fue la primera experiencia de formación en Chile para este nivel, por lo que resulta particularmente pertinente realizar un estudio del efecto que tuvo en sus participantes a 10 meses de terminado el mismo. Lo anterior, buscando perfeccionar su diseño en un proceso de mejoramiento continuo, con el fin de potenciar la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos planteados, y hacerse nuevas preguntas respecto de los mismos.

▶ REVÍSA LA COMPLETA EN :

<http://www.lidereseducativos.cl/informes-tecnicos>



## Trayectoria de los directores chilenos durante la última década: Primeros hallazgos para políticas públicas

**Por Juan Pablo Valenzuela, Claudio Allende y Xavier Vanni**

La evidencia a nivel nacional e internacional es clara respecto de la relevancia del liderazgo escolar en el desarrollo de las capacidades docentes y los procesos de mejoramiento de los establecimientos, así como también en las oportunidades educativas y los logros de aprendizaje de los estudiantes. La evidencia comparada da cuenta, además, de que la efectividad de los directores en las oportunidades educativas de los niños es aún mayor en los colegios de bajo desempeño y los más vulnerables. En este contexto, la estabilidad de los directores en las escuelas y liceos es crítica para el desarrollo de procesos sustentables de mejoramiento escolar.

En esta Nota Técnica compartimos los hallazgos iniciales de un estudio que estamos realizando sobre las trayectorias de los directores chilenos de establecimientos escolares. Para este análisis se utilizan varias bases de datos oficiales disponibles, identificando la trayectoria de dos cohortes de directores (2005 y 2010), transcurridos cinco años desde que inician su gestión. La selección se realizó de acuerdo a algunas características personales y de los centros escolares. A partir de este análisis, se presentan algunos aprendizajes y desafíos para las políticas públicas.

▶ **REVÍSA LA COMPLETA EN :**  
<http://www.lidereseducativos.cl/notas-tecnicas>



## Referencias:

Agencia de Calidad de la Educación (2011). Buenas prácticas que estimulan el mejoramiento institucional: Visitas de aprendizaje de la Agencia de Calidad de la Educación. (D. d. Desempeño, Ed.). Recuperado desde: [https://s3.amazonaws.com/archivos.agenciaeducacion.cl/uso/Buenas\\_practicas\\_que\\_estimulan\\_el\\_mejoramiento\\_institucional\\_Visitas\\_de\\_aprendizaje\\_de\\_la\\_Agencia\\_de\\_Calidad.pdf](https://s3.amazonaws.com/archivos.agenciaeducacion.cl/uso/Buenas_practicas_que_estimulan_el_mejoramiento_institucional_Visitas_de_aprendizaje_de_la_Agencia_de_Calidad.pdf))

Anderson, S. (2017). El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 1. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-nivel-intermedio-en-educacion-y-el-mejoramiento-escolar/>

Arbour, M. C., Yoshikawa, H. y Treviño, E. (2014). *Análisis de asistencia a los niveles de transición 1 y 2 de Escuelas Municipales en Santiago de Chile*. Fundación Educacional Oportunidad. Recuperado desde: <http://www.fundacionoportunidad.cl/assets/uploads/archivos/2c9ab-analisis-de-asistencia,-arbour-2014.pdf>

Blankstein, A.M. (2016). *The answer is in the room: How effective schools scale up student success*. Thousand Oaks, California: Corwin, 2016.

Chang, H.N. y Romero, M. (2008). Present, engaged, and accounted for: The critical importance of addressing chronic absence in the early grades. National Center for Children in Poverty, Mailman School of Public Health at Columbia University, New York, NY. Recuperado desde: [http://www.nccp.org/publications/pdf/text\\_837.pdf](http://www.nccp.org/publications/pdf/text_837.pdf).

Coburn, C. E. y Turner, E. O. (2012). The practice of data use: An introduction. *American Journal of Education*, 2(118), 99-111

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.

Mineduc (2015). *Marco para la Dirección y el Buen Liderazgo Escolar*. Santiago, Chile.

Municipalidad de Peñalolén (2015). *Sistema de Alerta Temprana de Deserción Escolar - SAT*. Santiago: Chile.

Parra, V. y Matus, G. (2016). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. *Calidad en la Educación*, 45, 207-250.

Schoen, L.T. y Teddlie, C.(2008). A new model of school culture: A response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 129-153.

Schein E.H. (1990) Organisational Culture. *American Psychologist*, 43, 109-119.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

Van Geel, M. J. M., Visscher, A. J., y Teunis, B. (2017). School characteristics influencing the implementation of a data-based decision making intervention. *School effectiveness and school improvement*, 28(3), 443-462. DOI: 10.1080/09243453.2017.1314972



# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



**CHILE LO  
HACEMOS  
TODOS**

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

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

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

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