

PERFILES DE CARGO DE NIVEL SUPERIOR DE LOS FUTUROS SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN

Medio de Verificación (OE 1- OE3 n°2)

Nombre del indicador:

Perfiles profesionales que describen conocimientos, habilidades técnicas y conductuales de líderes intermedios en cargos superiores críticos en función del “Marco del Buen Liderazgo Intermedio – SLE”.

Daniela Berkowitz, Bárbara Zoro, Andrea Osorio y Mario Uribe.

Noviembre 2017



Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	3
I. ANTECEDENTES.....	5
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO 2017.....	6
1. <i>Validación de Expertos Informe 2016</i>	7
2. <i>Elaboración de Guiones para entrevistas 2017</i>	7
3. <i>Levantamiento Información</i>	7
4. <i>Análisis de la información</i>	8
5. <i>Ajuste de Perfiles</i>	8
6. <i>Validación con NEP</i>	9
PERFILES DE CARGO DE NIVEL SUPERIOR DE LOS FUTUROS SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN	10
I. PRESENTACIÓN DE LOS PERFILES	10
II. PERFILES POR CARGO	14
DIRECTOR(A) EJECUTIVO(A)	15
JEFE(A) TÉCNICO PEDAGÓGICO(A)	23
ENCARGADO(A) DE DESARROLLO PROFESIONAL	30
ENCARGADO(A) DE MONITOREO E INVESTIGACIÓN	35
DICCIONARIO DE RECURSOS PERSONALES	40
1. <i>PRINCIPIOS</i>	40
2. <i>HABILIDADES</i>	42
3. <i>CONOCIMIENTOS</i>	44
REFERENCIAS	47



INTRODUCCIÓN

El informe que se presenta a continuación recoge y sintetiza el desarrollo de cuatro perfiles de cargos directivos de los futuros Servicios Locales de Educación (SLE):

- El/la director/a del Servicio, cargo crítico de 1ra línea.
- El/la jefe/a del Área de Apoyo Técnico-pedagógico, cargo de 2da línea.
- El/la encargado/a de Área de Desarrollo Profesional, cargo de 3ra línea.
- El/la encargado/a del Área de Monitoreo, Evaluación y Estudios, cargo de 3ra línea.

Concordado con el equipo de Nueva Educación Pública, la selección conjunta de los cuatro perfiles a desarrollar tuvo como criterios de selección, por una parte, el carácter estratégico de cada área en orden a los desafíos que enfrentará la nueva institucionalidad. Por otra parte, el reto y la oportunidad que implicaba esta vez para el equipo del Centro de Liderazgo, reflexionar sobre estas cuatro áreas “en construcción”, en las que indudablemente existía una brecha respecto de lo actualmente existente en el nivel sostenedor municipal, y sobre lo cual se hacía imprescindible y desafiante innovar.

Los fundamentos de la selección se relacionaron con aquellas áreas Gran parte del desarrollo de este producto se llevó a cabo entre 2016 y 2017, en un escenario de aprobación de la ley aún incierto. Por tratarse de un tema nuevo, con escasos referentes nacionales en la materia, las decisiones metodológicas intencionaron una revisión bibliográfica y de experiencias internacionales sobre estas cuatro áreas y, además, un exhaustivo proceso de levantamiento de necesidades y brechas en relación al nivel sostenedor municipal en Chile, indagando con directivos de establecimientos educacionales y sostenedores diversos puntos críticos y desafíos para el proceso de transición entre dicho sistema y el nuevo Sistema de Educación Pública propuesto en la ley, recientemente aprobada en Noviembre del presente año. Lo anterior, además, en coherencia con la construcción del “Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local” (Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames y Zoro, 2017), producto desarrollado también por este equipo.

Dada la enorme complejidad y los desafíos que enfrentarán estos cargos críticos de directivos y profesionales durante el proceso de instalación y puesta en marcha esta nueva institucionalidad (SLE), el equipo concordó problematizar el enfoque de competencias utilizado tradicionalmente. Se avanzó entonces desde un enfoque conductual y funcional -utilizado convencionalmente para cargos con énfasis en la ejecución de tareas de repetición y simplicidad y con exigencias unidimensionales-, hacia un enfoque constructivista, más adecuado a cargos del siglo XXI, en el que se

asume que las exigencias son complejas y pluridimensionales y donde debe primar la iniciativa y la capacidad de innovación. De esta forma, se avanza progresivamente desde un saber hacer -entendido como ejecutar una operación prescrita-, a un saber hacer que implica también un saber actuar e interactuar, y que involucra la gestión de situaciones complejas y la resolución de problemas emergentes, con iniciativa y colaboración con otros (Le Boterf, 2004).

Es este mismo enfoque el que introduce la variable colectiva en la mirada de las competencias. Es por ello, que la presente propuesta abre la perspectiva desde perfiles que se centran en el individuo hacia la idea de actividades clave y criterios de realización que cada individuo realizará en conjunto con su equipo. Por ello, los siguientes perfiles profesionales describen principios, conocimientos y habilidades que deben estar presentes en líderes que se posicionarán en cargos superiores críticos, así como en equipos de nivel intermedio que asumirán, en su conjunto, grandes desafíos en la instalación del Sistema de Educación Pública.

El enfoque asumido, de mayor complejidad y énfasis de procesos que cada área debe llevar a cabo, permite que los perfiles que se presentan en este informe posean diversos usos:

- Orientar los procesos de selección de profesionales de los Servicios Locales de Educación.
- Orientar la elaboración de un nuevo tipo de convenios de desempeño, que amplíe su mirada respecto del énfasis en los resultados “duros”, introduciendo aspectos relacionados con la transición del sistema y los procesos y productos que cada equipo SLE debe llevar a cabo para transformar prácticas que permitan instalar el sistema.
- Ser utilizados como insumos para elaboración de guías de inducción en los cargos, permitiendo una mirada de mayor globalidad que no pierda de vista la integralidad del funcionamiento de las áreas, así como aspectos estratégicos que, en su conjunto, el nivel intermedio debe gestionar en el territorio.
- Distinguir un conjunto de ámbitos de acción que deberán abordar los equipos de estas 4 áreas -operacionalizados estos en competencias, actividades clave y criterios de realización- a ser distribuidos al interior de los equipos para su adecuado desarrollo.
 - Orientar la auto-reflexión y la evaluación de equipos técnicos de los SLE asociados a estas 4 grandes áreas.

Asimismo, puede permitir promover una comprensión colectiva respecto del rol de estos equipos, así como promover un lenguaje común que favorezca la comprensión

del rol del nivel intermedio como potenciador del nivel escuela, de cara a la mejora educativa.

Es así como LIDERES EDUCATIVOS, en su tarea de aportar a la política pública educativa y, específicamente, entregar apoyo a la Nueva Educación Pública, se hace parte de esta propuesta, desarrollando un trabajo que tiene por objeto identificar las principales competencias, conocimientos, habilidades y principios que deben presentar quienes ejerzan los cargos de Director(a) Ejecutivo(a), Jefe(a) de Apoyo Técnico Pedagógico; Encargado(a) de Desarrollo Profesional y Encargado(a) de Monitoreo, Evaluación y Estudios de los futuros SLE.

I. ANTECEDENTES

Los Servicios Locales de Educación (SLE) serán, a partir de 2018 y en forma progresiva, los responsables de los establecimientos educacionales que en la actualidad presentan dependencia municipal, debiendo resguardar la provisión de los servicios educacionales en los niveles y modalidades que corresponda, así como orientar su acción de modo coherente con los principios propuestos por la Nueva Educación Pública. Para ello, velarán especialmente por la mejora continua de la calidad del servicio educacional, atendiendo a las particularidades de su territorio y promoviendo el desarrollo equitativo de todos los establecimientos de su dependencia.

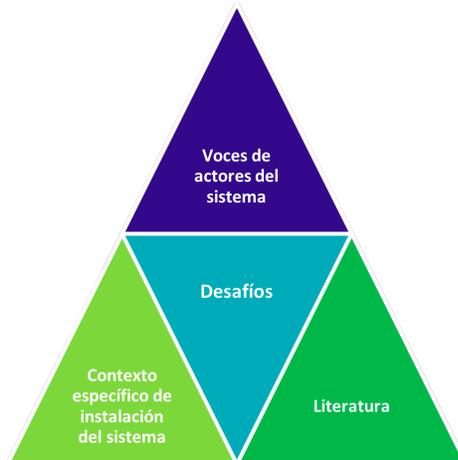
Esta nueva institución estará afecta al Sistema de Alta Dirección Pública, lo que implica que su Dirección Ejecutiva y algunos de sus cargos críticos deberán ser definidos vía concurso público, con una duración de 6 años de acuerdo a desempeño convenido con la autoridad contratante, lo que busca quebrar el círculo de dependencia político partidista que presentan en la actualidad los municipios.

Tanto para aportar a establecer las características y requisitos que deben poseer quienes postulen a la dirección ejecutiva, como para apoyar a dicha dirección en la definición de otros cargos clave de los SLE, desde el punto de vista de su gestión y liderazgo, se realizó el proceso de levantamiento de algunos de los perfiles profesionales de 1ra, 2da y 3ra línea: 1) El/la director/a del Servicio, 2) el/la jefe/a del Área de Apoyo Técnico-pedagógico, 3) El/la encargado/a de Área de Desarrollo Profesional, 4) El/la encargado/a del Área de Monitoreo, Evaluación y Estudios.

El Área de Apoyo a la Nueva Educación Pública-Liderazgo Intermedio el Centro (PUCV-FCH), realizó durante 2016 un proceso de construcción de los 4 perfiles mencionados, articulando información proveniente de: 1) El proyecto de ley y

documentación diagnóstica del sistema, 2) Revisión de experiencias internacionales sobre las funciones del nivel intermedio, y 3) Un levantamiento de necesidades y brechas del sistema educativo chileno en el nivel intermedio, a partir de entrevistas en profundidad a

25 actores del nivel sostenedor, directivos de centros escolares, investigadores y expertos en el área educativa provenientes de las regiones V y Metropolitana.



A partir del proceso anterior, se detectaron 12 grandes desafíos del sistema (Zoro, Berkowitz, Uribe y Osorio, 2017). Los desafíos fueron triangulados con aquellas dimensiones que la literatura internacional en liderazgo intermedio considera claves para el adecuado funcionamiento del sistema.

Fue sobre estos desafíos, que el equipo se abocó a esclarecer y precisar *qué deben saber hacer* (y cómo saber actuar e interactuar) los futuros líderes intermedios en estas 4 áreas de los SLE, para dar respuesta a las necesidades del sistema, dando paso a la construcción de las competencias.

Las competencias fueron validadas en mesas de trabajo con directivos de la educación de diferentes niveles en Valparaíso, Concepción y Santiago en Noviembre de 2016. El informe final fue entregado en Diciembre de 2016 a MINEDUC.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO 2017

El proyecto de ajuste perfiles, a ser desarrollado durante 2017, se pensó en la propuesta inicial del Centro de Liderazgo en un contexto optimista de aprobación de la ley e instalación de los SLE durante 2017. bajo ese supuesto, se esperaba evaluar la consistencia de los perfiles de cargo elaborados el año anterior, desde la observación práctica del quehacer de actores educativos de nivel intermedio en el territorio.

Sin embargo, en consideración de que la ley que crea el sistema de educación pública (Ley 21.040) fue recién promulgada en noviembre del presente año y sin contar con un servicio local en funcionamiento aún, fue necesario repensar el proyecto. Se consideró entonces la posibilidad de ampliar la indagación, sumando

actores en ejercicio del nivel sostenedor y directivos escolares focalizándose adicionalmente en uno de los territorios de anticipación prioritarios para la NEP -Andalién Sur-, para abordar una realidad territorial diferente que entregara mayor grado de representatividad a los perfiles y, al mismo tiempo, integrara la distinción urbano-rural.

Se definió en 2017 una modalidad de evaluación 360°, realizando una serie de entrevistas con diversos actores educativos de dicho territorio.

A partir de la necesidad de ajustar los perfiles en un escenario de incertidumbre

1. Validación de Expertos Informe 2016

Durante el mes de abril, se discutió el trabajo realizado el año anterior con dos expertos en el área organizacional y de competencias.

A partir de la revisión y preguntas planteadas por los expertos, sumado al análisis del equipo en base a las entrevistas realizadas en 2016, se diseñaron guiones para las futuras entrevistas en diferentes niveles.

2. Elaboración de Guiones para entrevistas 2017

Con el objetivo de realizar la evaluación 360° de los perfiles levantados el año anterior, se realizó un levantamiento de información que a partir de diversos agentes involucrados en el trabajo del nivel intermedio. En base al análisis de las entrevistas de año pasado, indagando en los temas emergentes y puntos menos indagados en 2016, se elaboraron guiones de entrevistas semi estructuradas que pudieran abordar las siguientes dimensiones generales (revisar Anexo 2):

- Cotidianidad laboral del/la/los entrevistados
- Aspectos que dificultan y facilitan el ejercicio laboral cotidiano
- Principales desafíos que su cargo representa para el ejercicio del liderazgo
- Proyecciones y expectativas respecto a la emergencia de los futuros SLE

3. Levantamiento Información

Durante mayo de 2017 se realizó el proceso de terreno de entrevistas en profundidad en el territorio de Andalién Sur. Este territorio, que cuenta con un Plan de Anticipación, está compuesto por las municipalidades de: Concepción, Hualqui, Chiguayante y Florida. Las entrevistas fueron realizadas por dos investigadoras en la universidad de Concepción, Facultad de Educación. Estas

fueron grabadas y transcritas. A continuación, se detallan los actores que participaron de este levantamiento:

<i>Entrevistados</i>
<i>2 Representantes de Departamentos de Educación o Corporaciones</i>
<i>1 Gestor territorial Andalien Sur</i>
<i>2 Representantes Seremi de Educación</i>
<i>1 Supervisor Deprov</i>
<i>3 Directivos de escuelas</i>

4. Análisis de la información

Las transcripciones de las entrevistas realizadas en el proceso de levantamiento de información antes descrito, junto con las entrevistas 2016, fueron sometidas durante Junio, Julio y Agosto de 2017 a un análisis cualitativo a través de codificación categorial con el programa Atlas Ti, utilizando una matriz de análisis (ver anexo 3). Esta fue desarrollada en base a la literatura y los desafíos levantados el año anterior. Lo anterior para evaluar consistencia entre la nueva información extraída y los desafíos detectados a partir del análisis 2016, buscando llegar a la saturación teórica.

El proceso de análisis de las entrevistas 2016 y 2017 buscó distinguir aspectos relevantes que permitieron comprender de modo situado las complejidades que tiene el ejercicio del liderazgo intermedio. Por último, se detallaron aspectos emergentes que, sin ser considerados durante el proceso de construcción de la matriz de análisis, representan aspectos de discusión importantes para el proceso de investigación.

5. Ajuste de Perfiles

En base a la versión de los perfiles elaborados en 2016, y de las nuevas entrevistas, se procedió a ajustar sus competencias, actividades clave y criterios de realización de los cuatro perfiles, elaborándose una segunda versión de estos.

6. Validación con NEP

La segunda versión de los perfiles se valida durante octubre y noviembre de 2017 con diversos actores estratégicos del Ministerio de Educación y del equipo de Nueva Educación Pública. Durante el proceso de validación se van levantando necesidades de precisión y sugerencias ajuste que concluyen en la versión que a continuación se presenta.



PERFILES DE CARGO DE NIVEL SUPERIOR DE LOS FUTUROS SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN

I. Presentación de los Perfiles

La estructura de los perfiles profesionales por cargo se compone de tres ámbitos que describen los elementos esenciales que los directivos deben desplegar al momento de liderar y gestionar según los propósitos emanados del proyecto de ley que crea el Sistema de Educación Pública, actualmente en trámite legislativo.

Los ámbitos son:

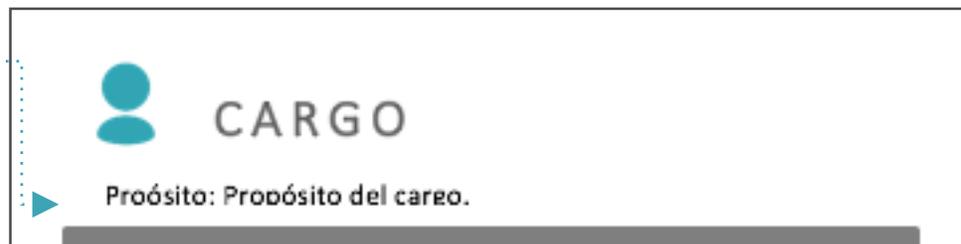
- Propósito del cargo
- Recursos personales
- Competencias

A continuación nos referiremos a cada uno de estos ámbitos, dando algunas pistas para facilitar su lectura en los diagramas explicativos de los perfiles que se presentarán a continuación.

Propósitos

Representan el mandato emanado de la ley 21.040 para cada uno de los cargos. Debe representar el objetivo hacia el cual se movilizan competencias y recursos personales, buscando concretar los propósitos de la Nueva Educación Pública.


Lectura en
el perfil



Recursos Personales

El nivel y capacidad de movilizar personas, dirigir procesos, liderar en situaciones complejas, dan cuenta de *recursos personales* que cada directivo ha desarrollado en su vida profesional y personal. El supuesto fundamental es que todos estos recursos son posibles de aprender y ser desarrollados; esto implica voluntad, resolución, estudios, práctica y, por, sobre todo, sentido de superación profesional. Cuando se visibiliza una práctica profesional es posible distinguir a lo menos tres ámbitos de *recursos personales* que la respaldan: los principios que las guían, las habilidades desplegadas y los conocimientos que le dan un marco y las justifican.

A continuación se presenta una breve definición de dichos conceptos:

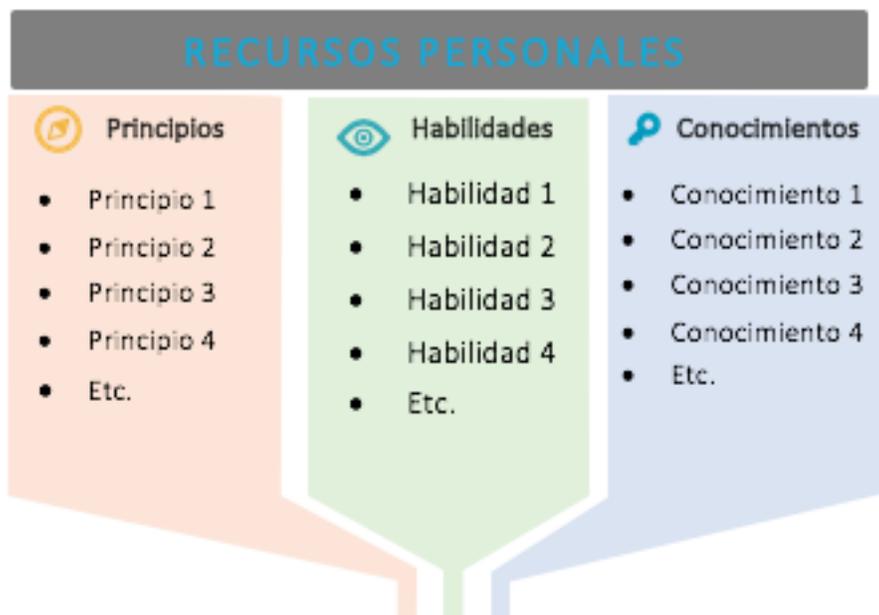
Principios	<i>Aluden a los recursos personales que, a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal, guían la conducta de los líderes, lo que permite asegurar la coherencia de las decisiones, conforme a propósitos superiores.</i>
Habilidades	<i>Refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Las habilidades se desarrollan sin vulnerar los principios en que se enmarcan.</i>
Conocimientos profesionales	<i>Remiten al conjunto de saberes adquiridos en procesos formales de educación, complementados por el aprendizaje logrado en base a la experiencia profesional. Los directivos deben conectar los conocimientos e información adquiridos con sus prácticas.</i>

En coherencia con el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar MINEDUC Chile-2015

El siguiente recuadro muestra como estos se visibilizan en los perfiles a presentar:



Lectura en
el perfil

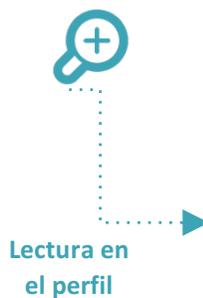


Competencias

Los competencias elaboradas en los perfiles a presentar representan ámbitos de acción directo de los equipos directivos de los SLE. Entendemos por competencia el “saber actuar de manera pertinente en contextos particulares, combinando y movilizandoun equipamiento recursos personales y de redes y contextos, en orden a enfrentar y resolver problemas que son propios de la profesión, estando en condiciones de dar cuenta de los argumentos y fundamentos de las decisiones adoptadas, y de hacerse cargo de los efectos o impactos de las mismas” (Le Boterf, 2004).

Cada competencia presentada busca responder a un desafío que previamente fue identificado. Los desafíos ante el cuales se enfrentarán las personas que ocupen los cargos cuyos perfiles acá se presentan vienen a partir de la revisión de literatura, marcos legales y nuestra propia investigación con actores claves para el nivel intermedio.

Las competencias que se elaboraron presentan a partir un **nombre** que representa el núcleo temático que se aborda, de una **descripción** de lo que implica, luego las **actividades claves** que conlleva y finalmente se presentan un conjunto de **criterios de realización** que construyen las acciones propias de la competencia descrita. En la primera página de cada perfil se muestra un resumen de todas las competencias necesarias para cada cargo, en la páginas posteriores se detalla cada una de ellas (ver cuadros).



Lectura en el perfil



NOMBRE DE LA COMPETENCIA

Descripción de la competencia

ACTIVIDAD CLAVE	Actividad Clave 1	Actividad Clave 2	Actividad Clave 3
Criterio de Realización	Criterio de Realización 1	Criterio de Realización 1	Criterio de Realización 1
	Criterio de Realización 2	Criterio de Realización 2	Criterio de Realización 2
	Criterio de Realización 3	Criterio de Realización 3	Criterio de Realización 3



II. Perfiles por cargo

A continuación, se presenta cada uno de los perfiles, comenzando con el del Director(a) Ejecutivo, seguido del Jefe(a) Técnico Pedagógico, Encargado(a) de Desarrollo Profesional y Encargado(a) de Monitoreo, Evaluación y Estudio.

Para hacer más inteligible la lectura de los diagramas de perfiles es conveniente anticipar que los tres ámbitos señalados –propósito, recursos personales y competencia- se presentan de manera conjunta y sintética en la primera página de cada uno de los cuatro perfiles desarrollados. En las páginas posteriores de cada uno de los perfiles se detallan las competencias, sus actividades clave y sus criterios de realización.

Para finalizar este capítulo se presenta una primera versión del diccionario de recursos personales. Este diccionario está compuesto por una propuesta de definición para los principales principios, habilidades y conocimientos mencionados en los perfiles profesionales, definiciones que se espera ajustar y profundizar con la contraparte a lo largo del proceso de validación 2017.



Director(a) Ejecutivo(a)

Propósito:

Dirigir, organizar, administrar y gestionar el servicio local de educación, velando por la mejora continua de la calidad de la educación pública en el territorio de su competencia.

RECURSOS PERSONALES

Principios

- Coherencia
- Compromiso socio-educativo
- Confianza y corresponsabilidad
- Ético- Propósito Moral
- Integridad
- Justicia social
- Probidad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Valoración de la diversidad

Habilidades

- Comunicación efectiva
- Coherencia sistémica
- Flexibilidad e Innovación
- Habilidades socio emocionales
- Interpretar y analizar críticamente información para la gestión
- Liderazgo sistémico y distribuido
- Manejo de situaciones de crisis y contingencias
- Negociación, argumentación y alcanzar acuerdos
- Pensamiento sistémico
- Trabajar en equipo, crear y mantener relaciones interpersonales bientratantes

Conocimientos

- Administración de recursos financieros y humanos
- Gestión de Proyectos
- Gobernanza educativa local
- Herramientas sistémicas de gestión
- Inclusión y equidad
- Liderazgo escolar y cultura organizacional
- Mejoramiento y cambio
- Planificación Estratégica
- Políticas nacionales e institucionalidad educativa
- Proceso de aprendizaje
- Teorías de cambio y/o acción

COMPETENCIAS

1. Liderar la construcción de la planificación estratégica
2. Promover culturas de colaboración y trabajo en red
3. Formar equipos colaborativos
4. Garantizar los recursos para la mejora
5. Cautelar condiciones laborales adecuadas
6. Potenciar las trayectorias formativas de todos los estudiantes

1. LIDERAR LA CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Conducir de manera colaborativa el proceso de construcción e implementación de la planificación estratégica del servicio local de educación pública, en conjunto con su equipo de trabajo y los distintos estamentos de la comunidad educativa, articulando redes y recursos en función del desarrollo de su Plan Estratégico Local con foco en la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes, y promoviendo la coherencia entre los diversos instrumentos elaborados, en el marco de la implementación de un nuevo sistema de educación pública.

ACTIVIDAD CLAVE	Liderar la realización de los diagnósticos integrales del territorio	Elaborar diferentes instrumentos de planificación, de manera participativa y contextualizada	Recoger mejoras, realizar ajustes y difundir los instrumentos de planificación territorial	Implementar la planificación colaborativamente	Rendir cuentas de la implementación de la planificación
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Identificando las características y sellos particulares del territorio, sus actores y recursos preexistentes.	Elaborando el Plan Estratégico Local de Educación Pública (PEL), con la participación de las respectivas comunidades locales y educativas, estableciendo metas coherentes con la Estrategia Nacional de Educación Pública, la Estrategia Regional de Desarrollo e informes emanados por los EE, el SAC y el convenio de gestión educacional suscrito.	Presentando el Plan Estratégico Local ante el comité directivo local, para su aprobación.	Orientando a los equipos de trabajo del SLE al logro de las metas estratégicas e indicadores del PEL y del Plan Anual.	Comunica públicamente el estado de avance de la gestión del SLE, las iniciativas propuestas y los resultados de los centros escolares.
	Conociendo la situación actual de los establecimientos educativos y sus comunidades escolares, a través de la relación directa con los mismos.	Elaborando el Plan Anual, acorde a los contenidos establecidos en la ley (art. 46)	Presentando el plan anual ante el Comité Directivo y ante el Consejo Local, recepcionando e integrando las sugerencias y recomendaciones que emanen de estas instancias.	Estableciendo grupos de trabajo con los equipos directivos de los establecimientos que acompaña.	Analiza, en conjunto con diferentes agentes e instancias, el estado de avance del PEL y del PA, recogiendo mejoras para el diseño y la prestación de diversos apoyos a los centros escolares.

	<p>Detectando posibles amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades para la instalación del nuevo sistema educativo</p>	<p>Revisando los PEI y PME de los establecimientos educacionales de su territorio para realizar observaciones y solicitar ajustes en función de la consistencia con el Plan Estratégico Local, la Estrategia Nacional de Educación Pública y el marco presupuestario.</p>	<p>Difundiendo públicamente el PEL y los PA a actores de las comunidades educativas.</p>	<p>Cautelando la articulación entre los diferentes procesos, recursos y herramientas de gestión con los que contarán el Servicio Local y los establecimientos a su cargo.</p>	<p>Sistematiza las propuestas de mejora para realizar ajustes a la planificación cuando sea pertinente.</p>
		<p>Levantando propuestas desde la comunidad local y educativa del territorio, considerando las metas de mejoramiento.</p>		<p>Estableciendo alianzas con actores claves del territorio para facilitar la implementación de la planificación estratégica.</p>	



2. PROMOVER CULTURAS DE COLABORACIÓN Y TRABAJO EN RED

Movilizar capacidades y recursos para promover un cambio cultural enfocado en el desarrollo de la colaboración y la confianza entre el SLE y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, logrando acuerdos entre actores con distintos intereses que permitan legitimar el Plan Estratégico Local, y promoviendo un trabajo en red que fomente la corresponsabilización ante el logro de las metas del territorio y los aprendizajes colectivos.

ACTIVIDAD CLAVE	Distinguir elementos político-culturales del territorio	Generar condiciones para la colaboración	Promover la construcción simbólica y operativa de propósitos territoriales compartidos
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Reconociendo fortalezas y desafíos que ya existen en las costumbres, tradiciones y formas de trabajo de los establecimientos y las redes del territorio.	Modelando una estrategia de trabajo colaborativa basada en la confianza hacia el otro que sienta las bases para el desarrollo de propósitos compartidos.	Estableciendo propósitos territoriales que representen al conjunto de las comunidades educativas.
	Identificando problemáticas comunes en los establecimientos y las redes del territorio para el diseño conjunto de estrategias.	Garantizando el desarrollo de instancias entre los distintos actores de las comunidades educativas del territorio para intercambiar saberes, experiencias y prácticas.	Asegurando el desarrollo de iniciativas compartidas que involucren a diferentes comunidades educativas, así como a distintos grupos de interés del territorio promoviendo la co-responsabilidad.
	Comprendiendo el sentido de las demandas de los diferentes grupos de interés presentes en el territorio.	Articulándose con las instituciones del SAC, coordinando diagnósticos y procesos de monitoreo a los EEs del territorio, a fin de garantizar la coherencia entre niveles e instituciones.	Generando, de manera participativa con las diversas redes, indicadores respecto de los resultados de éstas; que vayan más allá de la suma del trabajo individual de cada establecimiento.
		Generando convenios de colaboración con otros sectores y organismos (Salud, Sename, Senda, Junaeb, Junji/Integra, entre otros) que garanticen las coordinaciones necesarias para abordar aspectos educativos y psicosociales en el territorio.	Difundiendo iniciativas generadas a partir de los propósitos compartidos, tanto dentro del SLE como en las correspondientes comunidades educativas.

3. FORMAR EQUIPOS COLABORATIVOS

Identificar y seleccionar las y los profesionales idóneos para cada uno de los ámbitos que componen el SLE, de forma de garantizar apoyo para guiar, acompañar y llevar adelante, en conjunto con los equipos de los establecimientos educacionales, la construcción e implementación del Proyecto Educativo Territorial y del Plan Estratégico Local en un contexto de instalación de la nueva institucionalidad educativa.

ACTIVIDAD CLAVE	Conformar el equipo	Facilitar las condiciones para el trabajo en equipo	Evaluar el trabajo
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Identificando trayectorias profesionales y recursos personales requeridos para el desarrollo de equipos de trabajo del SLE pertinentes a la realidad del territorio.	Elaborando de forma participativa indicadores de logro colectivo que se orienten a la consecución de las metas establecidas en la planificación estratégica.	Acompañando, monitoreando y retroalimentando el avance de las metas colectivas, orientando hacia su logro.
	Construyendo y potenciando equipos competentes que complementen sus capacidades.	Proporcionando tiempo y espacio para el trabajo colaborativo.	Reconociendo los avances colectivos y las contribuciones individuales al trabajo colaborativo.
	Cautelando procesos de inducción adecuados para cada uno de los integrantes del equipo.	Modelando relaciones de confianza y equidad, que faciliten la colaboración y el reconocimiento del otro.	Desarrollando instancias de retroalimentación colectivas, que involucren también a directivos escolares.
	Fomentando y promoviendo la colaboración y el buen trato en las relaciones interpersonales.	Promoviendo la buena convivencia y la solidaridad, estableciendo normas de comunicación y definiendo claves para enfrentar situaciones relacionales difíciles, así como la resolución de conflictos guiada y pacífica.	
		Promoviendo y dando las facilidades para la actualización y desarrollo profesional del personal del nivel intermedio.	

4. GARANTIZAR LOS RECURSOS PARA LA MEJORA

Garantizar el soporte a los procesos educativos mediante la organización de los recursos financieros, pedagógicos, de infraestructura y equipamiento de acuerdo a la legislación vigente y necesidades propias de los establecimientos del territorio.

ACTIVIDAD CLAVE	Diseñar un plan estratégico de inversiones	Garantizar las condiciones materiales para el funcionamiento escolar	Acompañar la gestión de recursos para la mejora educativa	Rendición de cuentas para la mejora
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Analizando iniciativas de diagnóstico territorial levantadas en el marco del Plan de Anticipación del territorio, así como el inventario de bienes muebles e inmuebles provisto por las municipalidades que componen el territorio.	Garantizando de forma oportuna el equipamiento, la habilitación y la mantención de infraestructura educacional existente en el territorio.	Orientando a los equipos directivos de los establecimientos educativos en la organización de la asignación presupuestaria, uso oportuno y pertinente de los recursos, priorizando los procesos de mejoramiento educativo y fomentando su autonomía.	Comunicando anualmente el uso de recursos del Servicio Local de Educación Pública, en función del Plan Anual, a través de una cuenta pública en su sitio web, promoviendo la transparencia.
	Liderando el levantamiento de estudios que identifiquen los costos por estudiante asociados a proveer el servicio educacional en el territorio.	Instalando un equipo de soporte y mantención de los establecimientos que resuelva en forma oportuna urgencias que afecten la calidad del servicio educativo.	Apoiando y acompañando técnicamente a los establecimientos y las redes del territorio en la elaboración, gestión y evaluación de proyectos para la mejora escolar.	Asegurando la provisión de asistencia técnica a establecimientos educativos del territorio para la realización de rendiciones de gastos, facilitando la preparación de la rendición anual que establece la ley (Art. 10)
	Fijando prioridades de inversión en conjunto con el Consejo Local de Educación Pública, facilitando el cumplimiento de las necesidades de la comunidad.	Asegurando la correcta y oportuna implementación del plan de inversiones, de cara a reducir las brechas de infraestructura y servicios educacionales del territorio, en sus distintas modalidades y niveles.		
	Construyendo un plan estratégico de inversiones en equipamiento e infraestructura educacional en el territorio, considerando potenciales recursos financieros externos.			

5. CAUTELAR CONDICIONES LABORALES ADECUADAS

Asegurar el mejoramiento progresivo y efectivo de las condiciones laborales en que docentes, asistentes de la educación y los directivos ejercen su labor en el territorio, de acuerdo a las orientaciones de la política pública, con foco en la mejora del bienestar de los equipos escolares, al desarrollo del trabajo en un ambiente atractivo y con buen clima laboral, potenciando que mejore la (auto)imagen de la profesión y la eficacia colectiva de directivos, profesores y asistentes de la educación en el ámbito pedagógico y psicosocial.

ACTIVIDAD CLAVE	Garantizar condiciones laborales adecuadas	Incentivar la captación y retención de talentos	Cautelar el cumplimiento de las condiciones laborales comprometidas
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Asegurando condiciones laborales (carga horaria, pago de sueldos y horas extras, beneficios, entre otros) que fomenten el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores de la educación, reduciendo los riesgos psicolaborales en el trabajo.	Gestionando, en conjunto con los departamentos del SLEP pertinente, instancias de comunicación que permitan recoger las necesidades psicosociales en el trabajo de directivos, docentes y asistentes de la educación.	Monitoreando el aseguramiento de condiciones laborales satisfactorias en los establecimientos, acorde al plan de acción elaborado.
	Entregando lineamientos claros a los EE sobre gestión del tiempo laboral, resguardando espacios para la interacción, la formación profesional, el trabajo colaborativo y la práctica reflexiva.	Proveyendo de condiciones para la generación de sistemas de incentivos que reconozcan el talento y el compromiso docente.	Asegurando la provisión de soluciones oportunas en caso de detectar brechas de implementación del plan o emergentes asociados a las condiciones laborales.
	Negociando condiciones laborales con las asociaciones de funcionarios.	Apoyando la creación de proyectos que desafíen, motiven y permitan captar y retener talentos en los equipos de los establecimientos educacionales públicos.	
	Asegurando la construcción de planes de acción psicolaborales, contruidos participativamente con los EE, que faciliten la provisión de condiciones de bienestar para todos los de directivos, docentes, asistentes de la educación y empleados del SLEP.	Incentivando la construcción de planes de acción psicolaborales dentro de los EE, promoviendo la retención de talentos en la educación pública.	

6. POTENCIAR LAS TRAYECTORIAS FORMATIVAS DE TODOS LOS ESTUDIANTES

Coordinar apoyos transversales y diferenciados a los establecimientos que imparten enseñanza parvularia, básica, media técnico-profesional y científico- humanista, especial y de adultos, a partir de una visión macro del territorio, su vinculación con el entorno comunitario y el currículum nacional, con la finalidad de mejorar los estándares de calidad de la enseñanza, garantizando con un enfoque inclusivo tanto las oportunidades de aprendizaje, las trayectorias formativas y la continuidad de estudios post secundarios, como las posibilidades de inserción laboral para todos los estudiantes que se formen en determinado territorio.

ACTIVIDAD CLAVE	Identificar necesidades e intereses	Proveer apoyos y recursos	Fortalecer capacidades docentes y trayectorias formativas
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Realizando en conjunto con los EE un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, desafíos, amenazas y necesidades de los estudiantes del territorio en todas las etapas de su trayectoria formativa (pre escolar, básica, media TP y HC, especial y de adultos), y entre los diferentes niveles y modalidades.	Analizando información del territorio en relación a las necesidades globales y específicas de los estudiantes, del entorno comunitario, social y regional, así como a los planteamientos de desarrollo estratégico para la coordinación de apoyos.	Fortaleciendo capacidades pedagógicas en los y las docentes, a través de una mayor apropiación curricular y nuevas estrategias metodológicas, didácticas y evaluativas de los aprendizajes.
	Identificando los intereses de los y las estudiantes y sus familias, respecto de las características de la oferta formativa del territorio y las expectativas de inserción laboral o continuidad de estudios.	Cautelando la asignación de recursos de manera diferenciada, de acuerdo a la planificación estratégica y a los requerimientos de equipamiento y dotación docente que implique la oferta formativa del territorio.	Articulando redes del entorno para favorecer el desarrollo de aprendizajes, trayectorias post secundarias y prácticas profesionales acordes a los estándares del mercado, la inserción laboral y la continuidad de estudios.
		Asegurando la trayectoria educativa de los estudiantes y favorecer la retención y el reingreso escolar.	



Jefe(a) Técnico Pedagógico(a)

Propósito:

Asesorar y asistir a los establecimientos educacionales y comunidades educativas de su dependencia, en especial en lo relativo a la implementación curricular, la gestión y liderazgo directivo, la convivencia escolar y el apoyo psicosocial a sus estudiantes, de acuerdo al Plan de Mejoramiento Educativo y el Proyecto Educativo de cada establecimiento educacional.

RECURSOS PERSONALES

Principios

- Altas expectativas
- Compromiso socio-educativo
- Confianza
- Ética
- Integridad
- Justicia social
- Probidad
- Transparencia
- Valoración de la diversidad

Habilidades

- Aprendizaje en equipo
- Autocrítica y habilidades socio emocionales.
- Construir una visión común
- Flexibilidad e Innovación
- Gestión del tiempo
- Interpretar y analizar críticamente información para la gestión.
- Liderazgo sistémico y distribuido.
- Manejo de situaciones de crisis y contingencias
- Pensamiento sistémico
- Trabajar en equipo, crear y mantener relaciones interpersonales bien tratantes

Conocimientos

- Enfoques y tendencias internacionales en educación
- Estrategias de retroalimentación para el aprendizaje.
- Gestión de Proyectos
- Gestión de redes
- Gestión del currículum y evaluación
- Liderazgo escolar y cultura organizacional
- Mejoramiento y cambio educativo
- Políticas nacionales e institucionalidad educativa
- Proceso de aprendizaje escolar y en adultos.

COMPETENCIAS

1. Colaborar con la construcción de la planificación estratégica
2. Acompañar la implementación de un currículum pertinente al territorio
3. Acompañar pedagógicamente al territorio
4. Promover y garantizar el desarrollo integral de los estudiantes
5. Potenciar las trayectorias formativas de todos los estudiantes
6. Potenciar la educación técnico profesional

1. COLABORAR CON LA CONSTRUCCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Contribuir a la construcción de la planificación estratégica, en conjunto con su equipo de trabajo, articulando estrategias, metodologías y herramientas en función del Proyecto Educativo Territorial, con foco en la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes en el marco de la implementación de un nuevo sistema de educación pública.

ACTIVIDAD CLAVE	Realizar diagnósticos pedagógicos del territorio	Planificar de manera participativa y contextualizada	Implementar la planificación colaborativamente
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Reconociendo condiciones socioeconómicas, culturales, demográficas y geográficas del territorio; así como sellos y características de los EEs del mismo.	Relevando las diferencias entre EEs del territorio de acuerdo a modalidades, niveles educativos y trayectorias de mejoramiento, a fin de construir objetivos, estrategias y acompañamientos diferenciados según sus necesidades.	Participando de manera activa y colaborativa en el equipo de trabajo del SLE.
	Identificando, con apoyo del área de Monitoreo y Estudios del SLE, la situación actual de los establecimientos educativos en cuanto a gestión interna, resultados académicos, indicadores del SAC, entre otros indicadores críticos para la gestión pedagógica del territorio.	Velando por que las metas del PEL y de los PEI de los EE estén en consonancia, promoviendo la coherencia sistémica.	Coordinando al equipo del área técnico pedagógica del SLE en función a la adecuada implementación de lo planteado en el PEL.
	Identificando fortalezas y debilidades de la gestión técnico pedagógica de los establecimientos escolares del territorio, en miras a reconocer recursos y desafíos.	Estableciendo metas de aprendizaje, a nivel SLE y EEs, coherentes con las capacidades del territorio y los principios de la Nueva Educación Pública.	Estableciendo grupos de trabajo con los equipos directivos de los establecimientos que acompaña.
		Colaborando en la implementación de metodologías innovadoras para incorporar las voces de los diversos actores pedagógicos en la planificación estratégica del territorio.	Cautelando de manera constante la articulación entre los diferentes procesos, recursos y herramientas de gestión con los que contará el Servicio Local y los establecimientos a su cargo.

2. ACOMPAÑAR LA IMPLEMENTACIÓN PERTINENTE DEL CURRÍCULUM EN EL TERRITORIO

Fomentar la coherencia entre el currículum nacional, el implementado y lo aprendido por los estudiantes en los establecimientos escolares del territorio, buscando desarrollar en conjunto con las comunidades educativas, criterios didácticos que equilibren las demandas del currículum nacional con las características particulares del territorio, estrategias para mejorar la implementación efectiva del currículum declarado y ampliar así las oportunidades de aprendizaje de los y las estudiantes.

ACTIVIDAD CLAVE	Indagar en la gestión curricular del territorio	Contextualizar el curriculum nacional a las particularidades del territorio	Generar capacidades profesionales y colectivas para la gestión curricular y la mejora en los aprendizajes
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Identificando, en conjunto con el área de Monitoreo y Estudios, las brechas entre el currículum declarado, implementado y aprendido en los establecimientos del territorio.	Promoviendo en los establecimientos educativos instancias de revisión y evaluación de criterios curriculares utilizados, fomentando la apropiación de las bases curriculares.	Sensibilizando a directivos escolares respecto a la importancia de una adecuada gestión curricular en las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
	Indagando en las estrategias de enseñanza y las decisiones de planificación de los docentes del territorio.	Desarrollando instancias con actores comunitarios para evaluar los planes y programas utilizados y prácticas de implementación, favoreciendo la pertinencia local de los mismos.	Apoyando a los directivos escolares en el cumplimiento del currículum a través de la entrega de alertas tempranas respecto a brechas identificadas, formación en gestión curricular y acompañamiento en la elaboración o entrega de planes y programas pertinentes a la realidad del territorio.
	Identificando, en conjunto con el área de Monitoreo y Estudios y Desarrollo Profesional, las áreas curriculares con mayores debilidades en los resultados del territorio.	Buscando, en conjunto con los equipos directivos, recursos educativos pertinentes al contexto en el que viven los estudiantes del territorio.	Acompañando a jefes de UTP y redes de mejoramiento en la elaboración de estrategias pedagógicas para disminuir el rezago curricular.
		Elaborando nuevos planes y programas, que incorporen la información recabada, fomentando la pertinencia del currículum implementado en el territorio.	Generando instancias de encuentro entre docentes para intercambiar y reflexionar sobre experiencias de enseñanza que favorezcan la implementación de un currículum centrado en el aprendizaje.

3. ACOMPAÑAR PEDAGÓGICAMENTE AL TERRITORIO

Generar un sistema de acompañamiento pedagógico que contribuya al desarrollo de procesos de aprendizaje, potenciando vínculos entre escuelas y docentes organizados por nivel, temática o modalidad de enseñanza, promoviendo la innovación y las prácticas efectivas en el territorio.

ACTIVIDAD CLAVE	Promover el trabajo en red entre docentes y directivos	Acompañar el desarrollo de la innovación	Acompañar a los establecimientos en el logro y ajuste de metas	Sistematizar Aprendizajes
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Distinguiendo los requerimientos de apoyo de las distintas modalidades y niveles de educación del territorio, con el objetivo de construir estrategias de trabajo en red y acompañamientos diferenciados según dichas necesidades.	Desarrollando instancias de reunión intra e inter establecimientos para concordar los objetivos del acompañamiento y diseñar planes de trabajo consensuados con las comunidades, orientando las acciones de apoyo a los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Revisando y sugiriendo observaciones y ajustes a los PEI y PME de las escuelas y liceos del territorio, para resguardar su coherencia con las metas del Plan Estratégico Local y los Planes Anuales del SLE.	Definiendo instancias, modalidades e indicadores de evaluación de los procesos emprendidos.
	Organizando el apoyo a los establecimientos escolares de acuerdo a las redes ya existentes en el territorio y propiciando otras en relación a criterios como modalidad de enseñanza, proximidad, necesidades y desafíos compartidos, entre otros.	Identificando y propiciando las condiciones necesarias para la innovación educativa, en jardines, escuelas y liceos.	Estudiando y analizando, en conjunto con equipos de las escuelas, los informes evaluativos de la Agencia, para proponer medidas de mejora.	Recogiendo la voz de diferentes actores de la comunidad escolar en los procesos evaluativos.
	Promoviendo climas de colaboración y confianza entre los profesionales del SLE y actores escolares.	Fomentando la formación y difusión de innovaciones pedagógicas, para fortalecer las prácticas docentes y con ello el desarrollo integral de los y las estudiantes.	Acompañando la incorporación de estas medidas en la planificación de cada establecimiento y monitoreando su implementación.	Sistematizando prácticas y aprendiendo de ellas para futuras implementaciones, difundiendo iniciativas que logran cumplir con los objetivos planteados.
	Resguardando la pertinencia del trabajo en red de acuerdo a contexto y características del territorio.			



4. PROMOVER Y GARANTIZAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES

Fomentar el desarrollo de los y las estudiantes del territorio en sus distintas dimensiones (cognitiva, afectiva, social, ética, artística, física, entre otras), considerando sus intereses, y realzando los sellos educativos desde una perspectiva de valoración de la diversidad para la construcción de dinámicas educativas inclusivas.

ACTIVIDAD CLAVE	Conocer a los estudiantes y las particularidades de los establecimientos	Desarrollar estrategias atractivas y contextualizadas	Disponibilizar recursos necesarios	Monitorear el trabajo realizado
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Identificando las características, necesidades, motivaciones e intereses de los estudiantes en los diferentes niveles y modalidades de enseñanza.	Construyendo de manera conjunta con los equipos directivos, el enfoque con el que se asumirá el trabajo psicosocial del territorio, clarificando así para todos los actores el sentido y propósito de las diferentes iniciativas emanadas.	Identificando los recursos existentes y los que se requieren para la óptima implementación de las estrategias.	Analizando información actualizada para identificar demandas y necesidades de cada comunidad educativa, así como los potenciales recursos del entorno y diferentes redes que contribuyan al desarrollo de soluciones pertinentes.
	Estableciendo características y condiciones del territorio que influyen en los procesos pedagógicos y en el desarrollo integral de los estudiantes.	Proponiendo estrategias que consideren la cultura infantil y juvenil a fin de motivar la participación de estudiantes en actividades que promuevan habilidades para un desarrollo integral.	Estableciendo redes de colaboración con otros establecimientos e instituciones del territorio.	Generando instancias de evaluación de las diferentes iniciativas, a fin de identificar su aporte en los procesos de mejoramiento educativo.
	Reconociendo y valorando la cultura, hitos y organización interna de los distintos establecimientos del territorio.	Proveyendo estrategias de contención, apoyo y desarrollo psicosocial para las distintas necesidades que emerjan, fortaleciendo los equipos de los establecimientos a través de procesos formativos que permitan la apropiación de las diferentes herramientas.	Otorgando los apoyos necesarios para el despliegue de diferentes iniciativas, que fortalezcan la formación integral, factibles de implementar en las horas de libre disposición en el marco de la JEC.	Evaluando las iniciativas de forma conjunta con los diferentes actores involucrados, a fin de establecer el logro de los objetivos planteados, así como también los aspectos que se deben reforzar.



5. POTENCIAR LAS TRAYECTORIAS FORMATIVAS DE LOS ESTUDIANTES

Coordinar apoyos transversales y diferenciados a los establecimientos que imparten enseñanza pre escolar, básica, media técnico-profesional y científico- humanista, especial, de adultos y de personas privadas de libertad, con la finalidad de entregar oportunidades de aprendizaje de calidad, favoreciendo tanto las trayectorias formativas y la continuidad de estudios (retención, reingreso y estudios post secundarios), como las posibilidades de inserción laboral para todos los y las estudiantes del territorio.

ACTIVIDAD CLAVE	Identificar necesidades e intereses	Proveer apoyos y recursos diferenciados	Fortalecer capacidades del territorio
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Realizando un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, desafíos, amenazas y necesidades de los estudiantes del territorio en todas las etapas de su trayectoria formativa (pre escolar, básica, media TP y HC, especial, de adultos y personas privadas de libertad).	Analizando información del territorio en relación a las necesidades globales y específicas de los estudiantes, del entorno comunitario, social y regional, así como a los planteamientos de desarrollo estratégico para la coordinación de apoyos.	Fortaleciendo capacidades pedagógicas en los y las docentes, a través de una mayor apropiación curricular y nuevas estrategias metodológicas, didácticas y evaluativas de los aprendizajes.
	Identificando los intereses de los y las estudiantes y sus familias, respecto de las características de la oferta formativa del territorio y las expectativas de inserción laboral o continuidad de estudios.	Cautelando la asignación de recursos de manera diferenciada, de acuerdo a la planificación estratégica y a los requerimientos de equipamiento y dotación docente que implique la oferta formativa del territorio.	Articulando redes del entorno acordes a los sectores productivos predominantes en el territorio para favorecer el desarrollo de aprendizajes, continuidad de estudios, trayectorias post secundarias, prácticas profesionales e inserción laboral.



6. POTENCIAR LA EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL

Coordinar los apoyos a establecimientos técnicos profesionales a partir de una visión macro del territorio, su vinculación con el entorno productivo y el currículum nacional, con la finalidad de mejorar los estándares de calidad de la enseñanza TP, optimizando tanto las posibilidades de inserción laboral, como la trayectoria educativa de las y los jóvenes.

ACTIVIDAD CLAVE	Identificar necesidades e intereses	Proveer apoyos y recursos	Fortalecer capacidades docentes y trayectorias formativas
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Realizando un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, desafíos, amenazas y necesidades de los estudiantes del territorio de la Enseñanza Media Técnico Profesional.	Analizando información del territorio en relación a las necesidades del entorno productivo y social de la región y el país, así como a los planteamientos de desarrollo estratégico.	Fortaleciendo capacidades pedagógicas en los y las docentes de la formación diferenciada técnico profesional, a través de una mayor apropiación curricular y nuevas estrategias metodológicas, didácticas y evaluativas de los aprendizajes.
	Identificando los intereses de los y las estudiantes y sus familias, respecto de las características de la formación técnica que requieren y las expectativas de inserción laboral o continuidad de estudios.	Cautelando la asignación de recursos de manera diferenciada de acuerdo a los requerimientos de equipamiento y dotación docente que implique cada especialidad.	Articulando redes del entorno para favorecer el desarrollo de prácticas profesionales acordes a los estándares del mercado, la inserción laboral y la continuidad de estudios.
			Fomentando y potenciando las redes de mejoramiento educativo agrupadas por modalidad Técnico Profesional y por especialidades entregadas, facilitando la colaboración entre ellas y compartir buenas prácticas.



Encargado(a) de Desarrollo Profesional

Propósito:

Implementar iniciativas de desarrollo profesional para los equipos directivos, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales de su dependencia, así como de los funcionarios del servicio en concordancia con los desafíos y necesidades propias de los establecimientos educacionales y del servicio en general.

RECURSOS PERSONALES

Principios

- Altas expectativas
- Compromiso socio-educativo
- Confianza
- Ética
- Integridad
- Justicia social
- Probidad
- Transparencia
- Valoración de la diversidad

Habilidades

- Aprendizaje en equipo
- Autocrítica y habilidades socio-emocionales
- Construir relatos y comunicarlos efectivamente
- Flexibilidad e innovación
- Interpretar y analizar críticamente información para la gestión
- Liderazgo sistémico y distribuido
- Manejo de situaciones de crisis y contingencias
- Negociación, argumentación y alcanzar acuerdos
- Trabajar en equipo, crear y mantener relaciones interpersonales bientratantes

Conocimientos

- Desarrollo profesional
- Estrategias de retroalimentación
- Gestión de proyectos
- Instrumentos de planificación
- Liderazgo escolar y cultura organizacional
- Mejoramiento educativo, cambio y aprendizaje
- Políticas nacionales e institucionalidad educativa
- Proceso de aprendizaje
- Proceso de aprendizaje
- Programas de apoyo al desarrollo profesional
- Enfoques y tendencias internacionales sobre educación

COMPETENCIAS

1. Liderar la construcción de un plan de desarrollo profesional territorial
2. Trazar trayectorias formativas de docentes y directivos
3. Promover culturas de aprendizaje colaborativo y trabajo en red

1. LIDERAR LA CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL TERRITORIAL

Liderar la construcción de un plan de desarrollo profesional territorial, en conjunto con el/la directora/a ejecutivo/a del SLE, de acuerdo a las necesidades de formación e intereses del territorio, teniendo en consideración los PEI de los establecimientos educacionales, redes de mejoramiento escolar, los objetivos estratégicos del PEL y la estrategia nacional de educación pública en el contexto de inicial del funcionamiento del SLE.

ACTIVIDAD CLAVE	Identificar participativamente brechas formativas en el territorio	Construir los lineamientos para la formación profesional en el territorio	Acompañar el desarrollo de planes formación de los EE	Monitorear la implementación del plan de desarrollo profesional territorial
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Analizando, con los insumos provistos por el equipo de Monitoreo y Estudios del SLE, el desempeño de los docentes y directivos a través de la evaluación docente y encasillamiento en el sistema de carrera docente, identificando la distribución de capacidades en el territorio.	Definiendo los focos prioritarios de formación, en conjunto con el/la directora/a ejecutivo y jefe/a técnico pedagógico, en relación a las brechas formativas del territorio y los objetivos del PEL.	Proveyendo orientaciones y espacios para el trabajo colaborativo en torno a la elaboración de Planes Locales de Formación por parte de los directores y los equipos directivos, a través del acompañamiento en el uso de datos y la retroalimentación del plan elaborado.	Asegurando la eficacia y pertinencia de la formación que se oferta en el territorio, de conformidad al artículo 11 del Estatuto Docente y los objetivos de plan de formación profesional del territorio.
	Identificando fortalezas y desafíos que existen en las culturas de trabajo de los docentes, directivos y asistentes de la educación del territorio.	Administrando los recursos presupuestarios para el desarrollo profesional territorial, en conjunto con el/la directora/a ejecutivo/a del SLE, de acuerdo a los objetivos del PEL.	Aprobando los planes locales de formación de los establecimientos, asegurando su coherencia con sus respectivos PEI, su ubicación en el PME y su pertinencia en torno a las metas del PEL.	Levantando aprendizajes a partir de la implementación de diversas iniciativas, velando por el mejoramiento continuo.



<p>Coordinando instancias de participación que permitan recoger las necesidades e intereses de formación de docentes, directivos y asistentes de la educación, así como demandas de desarrollo profesional de las asociaciones y sindicatos de trabajadores de la educación del territorio.</p>	<p>Construyendo una propuesta de plan de desarrollo profesional territorial, que recoja las prioridades del territorio y necesidades de los establecimientos.</p>	<p>Acompañando la ejecución de los planes locales de formación de los establecimientos del territorio, cautelando el uso adecuado de las horas no lectivas y las condiciones necesarias para el desarrollo profesional, de conformidad al Sistema de Desarrollo Profesional Docente.</p>	<p>Estableciendo, en conjunto con el área de Monitoreo y Estudios, procedimientos para la evaluación periódica de las actividades de formación profesional provistas por el SLE.</p>
<p>Identificando las brechas de formación a partir de un diagnóstico que recoja la información levantada y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en el PEL.</p>	<p>Validando la propuesta de plan de desarrollo profesional con diversas instancias de gobernanza educativa territorial (Consejo Local, Comité Directivo, entre otros que estime conveniente).</p>	<p>Proveyendo de asistencia, en el caso de ser requerida para la evaluación de los programas implementados.</p>	<p>Realizando modificaciones al plan de formación territorial en función de las evaluaciones entregadas, velando por la calidad y pertinencia de las iniciativas emprendidas.</p>
	<p>Participando en la construcción de objetivos estratégicos y específicos para la formación profesional, en el marco de la elaboración del PEL del SLE en régimen.</p>		



2. TRAZAR TRAYECTORIAS FORMATIVAS DE DOCENTES Y DIRECTORES

Generar propuestas de desarrollo profesional continuo para docentes y directivos que contribuyan a la progresión en trayectorias profesionales, de acuerdo a los principios de la Política Nacional de Desarrollo Profesional Docente, como también al surgimiento de liderazgos educativos en el territorio.

ACTIVIDAD CLAVE	Contribuir a la selección de docentes y directivos idóneos en el territorio	Asegurar la inducción de docentes y directivos en el territorio	Promover el desarrollo de liderazgos en el territorio	Promover la mejora profesional continua en docentes, directivos y asistentes de la educación
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Facilitando la construcción de perfiles de cargos docentes idóneos a las necesidades de cada escuela, para que éstas puedan constituir equipos que se adecúen a su proyecto educativo.	Catastrando a los profesionales, docentes o directivos, con menos de un año en el cargo para asegurar la provisión de procesos de inducción, en alianza con el CPEIP y otras instituciones formadoras.	Identificando docentes con potencial de liderazgo, para así implementar estrategias, dentro de las escuelas y a nivel territorial, que apunten a desarrollar dichas capacidades de liderazgo.	Suscribiendo convenios de capacitación pertinentes y en coherencia con los proyectos educativos institucionales y planes de mejora de los establecimientos del territorio, con instituciones públicas y privadas con foco en lo educativo.
	Formando parte de las comisiones calificadoras que establecen ternas a ser presentadas a los directores de escuelas y liceos, apoyando la selección de las personas que más se ajusten a sus proyectos educativos.	Coordinando y supervisando la ejecución de los planes de mentoría a docentes principiantes, en alianza con el CPEIP, cuya realización es resguardada por el artículo 18 G a 18 Ñ del Estatuto Docente.	Desarrollando, en conjunto con el CPEIP o instituciones educativas tales como universidades, programas de formación de pre servicio, que apunte al aprendizaje de contenidos fundamentales a manejar al momento de llegar a un cargo directivo.	Proporcionar múltiples insumos, oportunidades y modalidades de aprendizaje profesional como cursos, talleres, ferias, intercambios, giras de observación mutuas, investigación acción) pertinentes a la realidad diagnóstica
	Apoyando la contextualización de perfiles de directores de establecimiento, a través de la priorización de conocimientos y habilidades, de acuerdo a las necesidades de los jardines, escuelas y liceos del territorio.	Coordinando y supervisando la ejecución de programas de acompañamiento situado para directores noveles, en conjunto con el CPEIP, con el objetivo específico de prepararlo para desempeñar la función de director en el establecimiento escolar donde fue nombrado.	Ofreciendo programas de formación para líderes en servicio, atinentes a las necesidades de desarrollo profesional de cada directivo escolar de acuerdo a los desafíos de mejora que enfrenten los distintos establecimientos del territorio.	Generando sistemas de incentivos al desarrollo profesional que reconozcan el talento y el compromiso de los docentes y asistentes de la educación, por medio de la entrega de becas, pasantías, entre otros.
				Difundiendo, en conjunto con el área de comunicaciones del SLE, información a la comunidad educativa sobre oportunidades de desarrollo profesional y buenas prácticas.

3. PROMOVER CULTURA DEL APRENDIZAJE COLABORATIVO Y TRABAJO EN RED

Movilizar capacidades y recursos para fomentar un cambio cultural, transitando desde la cultura de la competencia hacia la de la colaboración, promoviendo un trabajo en red que fomente la corresponsabilización y los aprendizajes colectivos en el logro de las metas del territorio y apoyando la construcción de sentido e identidad territorial entre los establecimientos que componen el SLE.

ACTIVIDAD CLAVE	Distinguir elementos organizacionales del trabajo en red del territorio	Potenciando una visión del aprendizaje colaborativo en el territorio	Difundiendo prácticas efectivas en el territorio	Articular apoyos formativos entre establecimientos del territorio para el aprendizaje en red
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Identificando fortalezas, debilidades y desafíos que existen en las culturas de trabajo entre los establecimientos, así como en el trabajo colaborativo dentro de los establecimientos del territorio.	Sensibilizando a los equipos directivos en particular, y a las comunidades en general, respecto de la importancia de compartir saberes en el territorio, desde un enfoque colaborativo de la mejora educativa y el trabajo en red.	Identificando buenas prácticas de docentes, directivos y proyectos, para difundir en el territorio, propendiendo así al aprendizaje colaborativo.	Identificando en conjunto con equipo directivos, debilidades de la acción pedagógica que pudiesen verse fortalecidas a partir de talleres, jornadas de reflexión, facilitadas por docentes líderes.
	Identificando fortalezas, debilidades y desafíos en las redes de mejoramiento y de otras modalidades existentes en el territorio, a fin de buscar estrategias para su fortalecimiento.	Promoviendo el intercambio de prácticas entre docentes y distintos departamentos al interior de los establecimientos, a través del modelamiento del uso de las horas no lectivas, en miras a promover la construcción de comunidades de aprendizaje.	Planificando y desarrollando, en conjunto con directores escolares, encuentros para compartir buenas prácticas entre establecimientos y facilitando la reflexión y sistematización sobre dichas experiencias educativas, en miras a facilitar su transferencia.	Evaluando los intercambios realizados en función de las problemáticas que se plantearon resolver, identificando brechas y aprendizajes para futuras implementaciones.
	Identificando desafíos comunes en los establecimientos del territorio para el diseño conjunto de estrategias de trabajo en red.	Organizando en conjunto con equipos directivos encuentros entre establecimientos, talleres, jornadas de reflexión y pasantías que potencien las capacidades de jardines, escuelas y liceos a través del intercambio de conocimientos y la colaboración.	Organizando encuentros o ferias con docentes, proveyendo una plataforma para compartir prácticas entre colegas.	
	Analizando el funcionamiento de las redes y el trabajo colaborativo, con el equipo encargado de Monitoreo y Estudios, para tener una visión global de la cultura de la colaboración en el territorio.	Fomentando el trabajo en red entre establecimientos para la consecución de metas compartidas, favoreciendo la coherencia entre el PEL y los PME.	Organizando encuentros o ferias con docentes destacados para reforzar la importancia de su rol dentro del territorio como agentes influyentes en las prácticas de otros colegas.	

Encargado(a) de Monitoreo e Investigación

Propósito:

Desarrollar sistemas de seguimiento, información y monitoreo, que consideren la evaluación de procesos y resultados de los establecimientos educacionales de su dependencia, con el objeto de propender a la mejora continua de la calidad de la educación provista por dichos establecimientos.

RECURSOS PERSONALES

Principios

- Altas expectativas
- Compromiso socio-educativo
- Valoración de la diversidad
- Integridad
- Probidad
- Transparencia
- Ética
- Confianza
- Justicia social

Habilidades

- Liderazgo
- Construir relatos y comunicarlos efectivamente
- Negociación, argumentación y alcanzar acuerdos
- Manejo de situaciones de crisis y contingencias
- Trabajar en equipo, crear y mantener relaciones interpersonales
- Aprendizaje en equipo
- Interpretar y analizar críticamente información para la gestión
- Autocrítica y habilidades socio emocionales
- Flexibilidad e innovación

Conocimientos

- Análisis de datos cuantitativos y cualitativos
- Diseño y evaluación de proyectos
- Enfoques y tendencias internacionales sobre educación
- Mejoramiento educativo, cambio y aprendizaje
- Metodologías y herramientas de investigación
- Sistemas de georeferenciación
- Políticas nacionales e institucionalidad educativa

COMPETENCIAS

1. Producir información relevante para diagnosticar oportunamente situaciones socioeducativas del territorio
2. Liderar el desarrollo de estudios y evaluaciones que potencien en el territorio la toma de decisiones para la mejora continua
3. Crear un sistema de análisis y seguimiento que dé cuenta de las trayectorias de escuelas y estudiantes del territorio
4. Liderar la reflexión en base a información y difundir hallazgos

1. PRODUCIR INFORMACIÓN RELEVANTE PARA DIAGNOSTICAR OPORTUNAMENTE SITUACIONES SOCIOEDUCATIVAS DEL TERRITORIO

Recopilar y procesar información territorial disponible y de utilidad a los equipos directivos de unidades educativas, elaborando reportes periódicos y actualizados que den cuenta de la realidad socioeducativa del territorio, así como levantando necesidades de información para la construcción de diagnósticos integrales de la educación territorial.

ACTIVIDAD CLAVE	Sistematizar la información disponible asociada al territorio, proveniente de diversas instituciones	Procesar la información socioeducativa disponible y elaborar reportes	Levantar demandas de información acerca de la situación educativa local
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Recabando y sistematizando bases de datos y estudios disponibles sobre la situación socioeducativa del territorio.	Vinculando la información recabada con los procesos de planificación estratégica y anual del SLE, así como con los Planes de Mejoramiento Escolar de los Establecimientos.	Identificando, en conjunto con los equipos del SLE y los centros escolares, las necesidades o brechas de información existentes a nivel local.
	Seleccionando bases de datos y estudios que contengan información relevante para la toma de decisiones relacionada a la mejora educativa, constituyéndose en fuentes principales en base a criterios técnicos y estratégicos.	Procesando información relevante para la toma de decisiones sobre la mejora educativa, en base a prioridades territoriales e instrumentos de planificación del SLE (PEL).	Contrastando las demandas de información con las prioridades educativas del territorio, para planificar estrategias de levantamiento de información en función de las prioridades.
	Estableciendo alianzas y convenios de colaboración sobre manejo de datos provenientes de instituciones externas (Ministerios, INE) e internas (Agencia, Superintendencia) para facilitar la recepción, la actualización oportuna de información socioeducativa elaborada por otros sobre el territorio y la colaboración técnica entre instituciones.	Elaborando reportes periódicos, orientados especialmente a equipos directivos y profesores, que incluyan los principales indicadores de la realidad y evolución socioeducativa en el territorio.	Priorizando los estudios y evaluaciones a realizarse en el periodo, que aporten insumos relevantes para la toma de decisiones educativas del territorio.
		Elaborando reportes específicos para cada escuela del territorio, que sinteticen los principales indicadores de la realidad y su evolución socioeducativa.	



2. LIDERAR EL DESARROLLO DE ESTUDIOS Y EVALUACIONES QUE POTENCIEN EN EL TERRITORIO LA TOMA DE DECISIONES PARA LA MEJORA CONTINUA

Proponer sistemáticamente la realización de estudios e investigaciones en el territorio, acorde a los diagnósticos y a las prioridades del PEL, identificando colaboradores idóneos, haciendo seguimiento activo a servicios contratados, sistematizando recomendaciones y potenciando la construcción de propuestas de mejora educativa en jardines, escuelas y liceos del territorio.

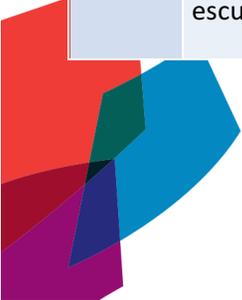
ACTIVIDAD CLAVE	Planificar y establecer condiciones de realización de estudios	Realizar procesos de seguimiento a los servicios contratados	Potenciar la construcción conjunta de propuestas de mejora continua
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Planificando los estudios y evaluaciones en función de las prioridades educativas del territorio.	Supervisando el levantamiento y procesamiento de información pertinente a los estudios y evaluaciones.	Identificando problemáticas comunes en los establecimientos y sistematizando recomendaciones de mejora continua emanados de los diferentes estudios y evaluaciones.
	Convocando a organizaciones con capacidades técnicas y experiencia en el campo de la educación que permitan el desarrollo de estudios y evaluaciones pertinentes al propósito y a la planificación estratégica del SLE.	Involucrando a su equipo como contraparte activa en la revisión de productos derivados de las contrataciones realizadas.	Construyendo, en conjunto con establecimientos educacionales, propuestas de mejora y soluciones efectivas e innovadoras elaboradas a partir de la integración y análisis de los diversos estudios y datos que maneja el SLE.
	Diseñando lineamientos para el trabajo con proveedores de servicios de consultoría y estudios externos, que estipulen planes de trabajo y metas pertinentes a las necesidades del SLE y los establecimientos a su cargo; velando por la calidad de los productos y el cumplimiento de los tiempos de entrega.	Otorgando las condiciones necesarias para el despliegue de los equipos implementadores, asegurando la información y la comunicación entre las partes involucradas.	Promoviendo y apoyando la toma de decisiones de los equipos directivos, a partir de análisis de datos recopilados.



3. CREAR UN SISTEMA DE ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO QUE DÉ CUENTA DE LAS TRAYECTORIAS DE ESCUELAS Y ESTUDIANTES DEL TERRITORIO

Realizar análisis de diversos aspectos de la situación socioeducativa y otros factores relacionados con la equidad en el territorio, intencionando el seguimiento a las trayectorias de escuelas y estudiantes en las diferentes etapas del ciclo educativo, y sistematizando todo lo anterior en un sistema georeferenciado que identifique brechas y permita proyectar escenarios de mejora.

ACTIVIDAD CLAVE	Analizar diversos aspectos de la situación socioeducativa del territorio	Identificar y hacer seguimiento a las trayectorias de estudiantes del territorio en las diferentes etapas del ciclo educativo	Generar un sistema georeferenciado de información socioeducativa del territorio
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Analizando la información del territorio en relación a necesidades globales y específicas de los estudiantes, del entorno comunitario, psicosocial y productivo regional.	Explorando el proceso de transición entre educación parvularia y educación básica, con el fin de identificar factores que potencian u obstaculizan el aprendizaje de las y los estudiantes del territorio, así como factores que inciden en la elección de determinados centros escolares.	Levantando imágenes, mapas y georeferencias simples del territorio, que entreguen información sobre inequidades y brechas en relación a situaciones geográficas, fenómenos sociales, productivos y culturales (movimientos migratorios, urbano-rural, nuevos poblados) que puedan impactar la situación educativa local.
	Analizando la oferta y demanda educacional del territorio, en cuanto a su distribución geográfica y a fenómenos móviles como la creación de nuevos barrios, la integración de personas inmigrantes, entre otros temas.	Explorando el proceso de transición entre el nivel de educación básica y media, con el fin de identificar factores que potencian u obstaculizan el aprendizaje de las y los estudiantes del territorio.	Georeferenciando oferta Técnico Profesional y los sectores productivos (asociados a empleo), que permitan proyectar elementos que impactan estratégicamente en la educación del territorio.
	Analizando la situación socioeducativa de las escuelas, realizando en conjunto con los EE un diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y desafíos de la educación del territorio.	Realizando un seguimiento a egresados de enseñanza media, explorando su paso hacia la educación superior (formación universitaria o técnico profesional) y/o el mercado del trabajo.	Georeferenciando encasillamientos de los tramos profesionales del sistema de carrera docente, a fin de identificar fortalezas y debilidades en la distribución de capacidades en el territorio.
	Analizando la situación socioeducativa de las escuelas por niveles y modalidades educativas.		



4. LIDERAR LA REFLEXIÓN EN BASE A INFORMACIÓN Y DIFUNDIR HALLAZGOS

Desarrollar espacios de reflexión y análisis de resultados con diversos actores educativos de nivel escolar e intermedio, elaborando herramientas y entregando asistencia técnica a directivos escolares para un adecuado uso de datos, difundiendo diagnósticos y estudios en las comunidades a través de diferentes medios, para contribuir a generar una cultura de la indagación y la toma de decisiones basada en datos.

ACTIVIDAD CLAVE	Desarrollar instancias de análisis con equipos SLE y escuelas	Brindar asistencia técnica en el uso de datos a directivos de jardines, escuelas y liceos del territorio	Informando los principales hallazgos diagnósticos para un uso adecuado de información
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Cautelando la realización de encuentros que promuevan el contacto con informantes clave de las comunidades escolares y del territorio, que aseguren la representatividad de las voces participantes en el proceso.	Elaborando y entregando insumos metodológicos y materiales de apoyo a los establecimientos para la revisión y análisis de información relevante que permitan el monitoreo de sus procesos y metas.	Desarrollando instancias de devolución de la información a los actores entrevistados en procesos diagnósticos, evidenciando la consideración de sus aportes a la toma de decisiones.
	Desarrollando instancias de análisis de la información con el equipo del SLE, equipos directivos de los establecimientos educativos y redes existentes en el territorio.	Prestando asistencia técnica a los establecimientos escolares para consultas sobre uso de datos, potenciando la cultura de la indagación y la toma de decisiones para la mejora basada en datos.	Desarrollando talleres de trabajo con equipos directivos y docentes que socialicen la información obtenida y potencien la reflexión en torno a los desafíos y prioridades educativas del territorio.
	Convocando espacios de trabajo con equipos con las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, para compartir información relevante para la toma de decisiones y definir estrategias conjuntas para que ésta sea comunicada de forma coherente y articulada en los establecimientos del territorio.		Disponibilizando reportes, estudios y evaluaciones, así como proveer de una plataforma interactiva para acceder a la información y los análisis disponibles.



Diccionario de Recursos Personales

A continuación se presenta una propuesta de definición para los principales principios, habilidades y conocimientos mencionados como parte de los recursos personales en los cuatro perfiles profesionales, definiciones que deberán ser sometidas a ajuste y profundización en conjunto con la contraparte a lo largo del proceso de validación 2017.

1. PRINCIPIOS

Recursos personales que, a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal, guían la conducta de los líderes.¹

Los principios a evidenciar por los líderes de los servicios locales son²:

Compromiso socio-educativo: Entenderemos este concepto como la convicción de los directivos de trabajar inspirado en el valor social de la educación pública. Ello implica contar con un fuerte propósito moral y pasión para realizar su trabajo, que se refleja en tener altas expectativas en relación a que los estudiantes pueden y son capaces de aprender si tienes las condiciones para ello, aún en situaciones difíciles y complejas y, en relación a los profesores, los respetan, saben de la importancia estratégica y su contribución comprobada como el factor más importante para lograr aprendizajes de calidad y por lo tanto, en conjunto con los directivos, los apoya y contribuye a su desarrollo y bienestar profesional. Este principio implica que los directivos tienen disposición a instaurar o sumarse a agendas colectivas que promuevan colaboración entre comunidad, escuelas y profesionales, dado que no siempre son eficaces los esfuerzos personales o aislados para abordar la tarea educativa.

Justicia Social: Guía su acción con imparcialidad y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación y a generar oportunidades de aprendizaje por sobre cualquier diferencia (edad, discapacidad, género, raza, etnia, religión, creencias y orientación sexual), compensando brechas de origen.

Ético: Orienta sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes. La ética se aplica en todos los ámbitos de la gestión y en temas tan variados como la

¹ En base al “Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar” MINEDUC (2015) y “El Directivo Público hoy. Contexto, roles y desafíos” del SERVICIO CIVIL por Rogers y Guzmán (2015)

² Se han seleccionado un conjunto de principios fundamentales, lo que no implica en absoluto, que sean los únicos relevantes, por lo que se invita a los equipos líderes a complementar este listado con otros de su interés y pertinencia, según contexto y necesidad.

definición de procesos, la toma de decisiones, aspectos relacionados con la convivencia, inclusión, evaluación, relaciones laborales, trabajo colaborativo, entre otros relevantes.

Integridad: Cuando los directivos demuestran permanentemente apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica como líder en el ámbito educativo.

Probidad: Su conducta cotidiana del equipo del SLE refleja un desempeño, honesto, de calidad, veraz y leal a la función del cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular. Como parte de un accionar probo, se comprende que se debe gestionar la información estratégica y de operación, de modo de no afectar o beneficiar a particulares, tanto respecto de terceros, como respecto del SLE. En el ámbito público este principio está normado.

Transparencia: Se vincula a la conducta de los directivos respecto al derecho que permite a cualquier persona tener conocimiento de información disponible en cualquier entidad estatal. De modo que, el directivo al ejercer la función pública debe tener la convicción de que tanto al decidir y ejecutar, así como respecto de las consecuencias de dichos actos, ello puede estar bajo el escrutinio y el control público. En el ámbito público este principio está normado.

Confianza: Los directivos transmiten y generan confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones transparentes, positivas y de colaboración entre los miembros de su comunidad. Una primera fuente de confianza es por la capacidad de ser creíble profesionalmente.

Coherencia: Relación entre la forma de pensar, expresar y actuar de un directivo público, en otras palabras “entre lo que dice que los colaboradores deben hacer y lo que él hace”. O al tomar decisiones que puedan revestir implicancias no deseadas, ello puede exigir un esfuerzo consciente para conciliar variados intereses, y a la vez, ser coherente con todos los principios definidos en este cuadro.

Responsabilidad: Se visibiliza con claridad a partir de la voluntad del directivo a anticipar y responder por sus decisiones y omisiones, así como también respecto de los resultados y efectos de su decir y actuar en el ejercicio de la función directiva. Implica una actitud permanente de dar cuenta de su gestión bajo diferentes modalidades, sin que esto se considere una intromisión indebida en su gestión.



2. HABILIDADES

Refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados.

Las habilidades a desarrollar por los líderes de los servicios locales:

Pensamiento sistémico: Capacidad de comprender “con una mirada amplia” un tema o problema, relacionando todos los antecedentes y partes involucradas cuando quiere explicar algo. Nada se piensa o explica solo desde una perspectiva. El pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Liderazgo: Práctica de influir y movilizar a las personas para que afronten objetivos comunes y logren superarlos. Esto implica asumir procesos de cambios para la mejora y tener la capacidad de adaptación a los nuevos desafíos, a partir de la conservación de los valores, competencias y orientaciones estratégicas que caracterizan la organización, en este caso, la educación como un valor público como concepto central. El liderazgo considera en su adaptación, flexibilidad, reconocer la diversidad, la posibilidad de experimentar y aprender, a reorganizar los sistemas y fundamentalmente a tener conciencia que todo cambio y adaptación requiere tiempo.

Construir una visión común: Capacidad para pensar y compartir creativamente una imagen del futuro que se procura crear. Esto supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Se analizan colectivamente los contextos emergentes, tendencias locales y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Al construir una visión compartida, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

Construir relatos y comunicarlos efectivamente: Capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben. Ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitirlos con claridad, escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás, en particular cuando son distintas a las planteadas y, finalmente, asegurarse de que los mensajes transmitidos han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados.

Relacionarse con el entorno, articular redes y establecer alianzas: Capacidad para identificar a los actores involucrados (stakeholders claves de sectores, educacionales, de salud pública, políticos, sociales, productivos, comunitarios, culturales, entre otros) y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y/o para lograr nuevos resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que le proporcionan legitimidad en sus funciones. Capacidad para



comunicar oportuna y efectivamente lo necesario para facilitar su gestión institucional y afrontar, de ser necesario, situaciones críticas.

Negociación, argumentación y alcanzar acuerdos: Con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos y los asume con estrategia, flexibilidad, método y decisión. Busca, a través del diálogo, comprender su origen y persiste en probar alternativas de solución en conjunto con todos los interesados. Cuando corresponde, cumple el rol de mediador

Manejar situaciones emergentes, crisis y contingencias: Capacidad para identificar y administrar situaciones emergentes, de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.

Trabajar en equipo, crear y mantener relaciones interpersonales: Capacidad de convocar, coordinar y articular equipos directivos de los establecimientos educacionales y los jefes del servicio, transformándolos en equipos de trabajo que generen confianza relacional, para lograr los objetivos y metas compartidas. Los equipos son un medio para desarrollar y gestionar las habilidades y talentos de las personas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos.

Lograr aprendizajes colectivos: Los equipos pueden aprender colectivamente, para esto los líderes del servicio local desarrollan la capacidad y habilidad de generar diálogos entre los miembros del equipo, de tal manera de “suspender los supuestos individuales” y provocar un “pensamiento conjunto”. El aprendizaje en equipo acelera los procesos de cambio y sus integrantes crecen con mayor rapidez.

Interpretar y analizar críticamente información para la gestión: Los líderes tienen la capacidad y habilidad de distinguir información relevante de aquella que no lo es, seguir con regularidad la trayectoria de indicadores estratégicos y de operación relevante. Esta información se utiliza como insumo para el análisis de tendencias y realizar análisis crítico y realista de la situación de cada establecimiento y así lograr una visión de los avances a nivel territorial en el ámbito pedagógico, psicosocial y de recursos con la finalidad de realizar correcciones y gestionar cambios de manera oportuna.



3. CONOCIMIENTOS

Remiten al conjunto de saberes adquiridos en procesos formales de educación, complementados por el aprendizaje logrado en base a la experiencia profesional.

Los conocimientos fundamentales que deben estar al día los líderes de los servicios locales de educación son:

Gobernanza educativa local: El concepto de gobernanza hace referencia a los medios para lograr, dirección y coordinación completa o parcial de individuos autónomos u organizaciones en función de un interés de logros comunes. Los enfoques de materia de gobernanza hacen referencia a las medidas que garantizan una planificación, implementación y enseñanza efectiva. En los países existen acuerdo de gobernanza educativa, desde políticas centralizadas hasta estrategias completamente descentralizadas con autonomía en la gestión local, esta última con claras ventajas por la proximidad con comunidades en territorios acotados, hecho que legitima las acciones y decisiones, ya que son más cercanas a las necesidades reales de los establecimientos y sus estudiantes.

Liderazgo escolar y cultura organizacional: El conocimiento de los tipos de liderazgo que se dan en una escuela, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de la cultura de trabajo, los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora en el nivel escolar. Este conocimiento permite establecer proceso y apoyos ajustados las reales necesidades de las escuelas desde el SLE.

Inclusión y equidad: El líder educativo debe manejar los conceptos centrales asociados a la discusión de inclusión y equidad educativa, las razones de su importancia, el marco legal chileno asociado al tema, y algunas estrategias o prácticas concretas para lograrla.

Tendencias en Educación: El equipo del SLE debe tener conocimiento de algunos de los nuevos conceptos relevantes de la educación, en campos de su interés, como por ejemplo aprendizaje profundo, nuevas habilidades para el siglo XXI, coherencia institucional u otros.

Mejoramiento y cambio: Los directivos de los SLE, reconocer y se interiorizan de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio en las unidades educativa, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos de todo nivel del sistema educativo, estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).

Factores de efectividad de los establecimientos: El equipo del SLE debe estar familiarizado con los principales factores definidos por la investigación que caracterizan establecimientos efectivos. Debe estar familiarizado con las formas en las que operan

los establecimientos educativos en el país, los tipos de liderazgo y estilos de trabajo más características, las distintas culturas escolares, y la forma general en que organizan su práctica cotidiana.

Factores de efectividad del nivel intermedio: El equipo del SLE debe estar familiarizado con los principales factores y prácticas asociadas a un trabajo efectivo por parte del nivel intermedio.

Políticas nacionales e institucionalidad educativa: Los líderes del SLE deben estar familiarizado con los marcos legales y el ordenamiento jurídico institucional del sistema educacional chileno, incluyendo los objetivos y funciones de las instituciones del SAC, y del nivel intermedio y micro de la educación (sostenedor y establecimiento).

Misión, objetivo, hitos e indicadores: Conocer las técnicas de planificación con sentido estratégico y operacional implica distinguir en la definición entre declaración de misión, objetivos estratégicos, operacionales, hitos temporales e indicadores de seguimiento y logro de objetivos.

Teoría de cambio y/o acción: Conocer cómo se aplica un Teoría de cambio y/o acción, es fundamental para cumplir los objetivos. Implementarla, implica hacer referencia sobre el “qué” y el “cómo” se trabaja. Contar con una teoría del cambio declarada, que vincule la estrategia con la misión, facilita el logro de los resultados.

Gestión de redes: El equipo del SLE debe conocer las principales características del trabajo en red con instituciones educativas, su potencial y fortalezas específicas, así como algunas estrategias concretas para potenciar un trabajo en red exitoso. Asimismo, deben tener conocimiento de la tradición nacional del trabajo en red, las formas en que este se ha producido, y la manera en que se proyecta en la actualidad.

Desarrollo profesional: Los equipos del SLE deben manejar los conceptos fundamentales de desarrollo profesional, incluyendo estrategias de selección, inducción y retención, así como alternativas para enfrentar la evaluación y retroalimentación y capacitación de los actores educativos, en sintonía con los marcos legales de la actual política educativa.

Gestión del Currículum y Evaluación: El equipo del SLE debe estar familiarizado con la arquitectura actual del currículum nacional, y algunos de los conceptos fundamentales sobre la base de los cuales se estructura, tales como objetivos fundamentales, contenidos mínimos y habilidades a lograr. Asimismo, debe poseer una opinión fundada respecto de algunos temas de la discusión actual en torno al currículum nacional, como pertinencia, relevancia, exhaustividad y estructura.

Procesos de aprendizaje: El equipo del SLE debe contar con una visión propia para comprender los procesos de enseñanza-aprendizaje, incluyendo la dimensión cognitiva



asociada a la adquisición de aprendizajes, y las prácticas pedagógicas más idóneas para lograrlos.

Formación Ciudadana: El equipo del SLE debe estar familiarizado con los contenidos y habilidades básicos necesarios para la vida y convivencia en una sociedad democrática, incluyendo temas como el estado y sus instituciones, el desarrollo de la identidad local y el respeto de los derechos humanos. Junto con esto, debe tener conocimiento de las principales estrategias formativas de esta área incluyendo los contenidos y habilidades curriculares, y las instancias de participación al interior de los establecimientos como Centros de Alumnos, el Consejo Escolar y el Consejo de Curso.

Gestión de Proyectos: Tienen conocimiento de conceptos y técnicas de planificación, uso y mantención de recursos materiales, seguimiento presupuestario, así como de gestión de proyectos. Para esto, los directivos conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y tipos de resultados esperados.

Administración de RRHH: Tienen conocimientos sobre desarrollo profesional, estrategias de selección, inducción y retención, y alternativas de capacitación.

Administración de Recursos financieros: El equipo del SLE debe manejar conceptos asociados a la administración, seguimiento y control financiero.



Referencias

Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives: la compétences n'est plus ce qu'elle était*. Paris: Éditions des Organisations.

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

Mineduc (2017). *Ley 21.040, crea el sistema de Educación Pública*. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1111237>

Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017) *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio*. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en: <http://www.lidereseducativos.cl/recursos/marco-para-la-gestion-y-el-liderazgo-educativo-local/>

Zoro, B., Berkowitz, D., Uribe, M., y Osorio, A. (2017). *Desafíos para la transformación del nivel intermedio en educación*. Informe Técnico No. 8 LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Disponible en: http://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT8_BZ_L3_15-12-1.pdf

Rogers, R. Y Guzman, N. (2015). *El Directivo Público hoy. Contexto, roles y desafíos*. Santiago: Servicio Civil. Disponible en: https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/directivo_publico_hoy_final.pdf

