



# Informe Final (2016-2019)

Cumplimiento Objetivos Estratégicos

# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



Educación | FCH  
FUNDACIÓN CHILE



¿QUIÉNES SOMOS?

LIDERES  
EDUCATIVOS

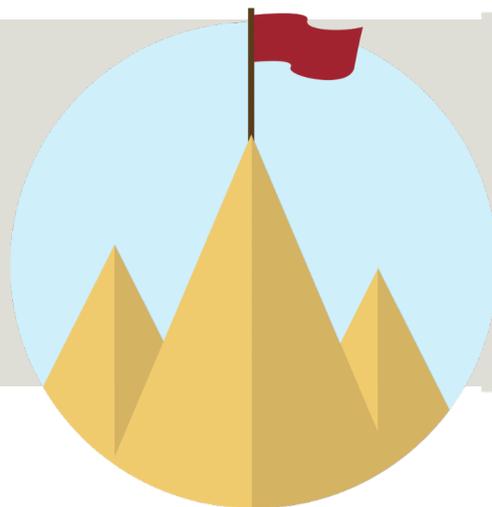
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

MISIÓN

Impactar en las capacidades de liderazgo educativo, a través de un trabajo colaborativo con los actores del sistema educacional para la generación y difusión de conocimientos e implementación de prácticas que sustenten una educación pública inclusiva y de calidad.



Ser un Centro reconocido por su contribución a las comunidades escolares de Chile para que cuenten con líderes educativos de excelencia.

VISIÓN

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

### Nº1

#### GENERACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE EVIDENCIAS

1. Investigación
2. Monitoreo de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) del Mineduc
3. Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local
4. Informes Técnicos

#### DIFUSIÓN

1. Seminarios
2. Conversaciones en Línea
3. Publicaciones científicas
4. Página web [www.lidereseducativos.cl](http://www.lidereseducativos.cl) y redes sociales

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

### Nº2

#### GENERAR Y VALIDAR PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DE ALTO IMPACTO

1. Desarrollo de Prácticas de Liderazgo Distribuido
2. Centros Escolares que Indagan y Aprenden Juntos
3. Notas Técnicas
4. Prácticas de Liderazgo

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

### Nº3

#### DESARROLLAR CAPACIDADES DE LIDERAZGO EN LÍDERES EDUCATIVOS

1. Elaboración e Implementación de un Modelo de Desarrollo Profesional de LIDERES EDUCATIVOS
2. Evaluación Longitudinal de las Acciones Formativas de LIDERES EDUCATIVOS en los Centros Escolares para la Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE)
3. Programas de Formación Diseñados e Implementados

# 1



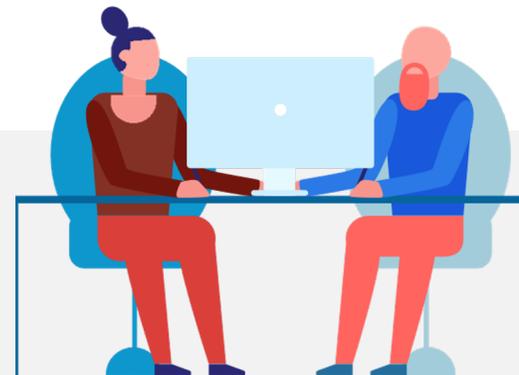
Apoyar el diseño e implementación de la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, a través de la generación y difusión de conocimiento y sistematización de evidencias.

# 2



Generar y validar prácticas de liderazgo de alto impacto, especialmente en centros escolares que atienden comunidades con altos índices de vulnerabilidad social, en el marco de un modelo de provisión mixta.

# 3



Desarrollar capacidades de liderazgo en líderes educativos en el nivel escolar e intermedio, a través de acciones de desarrollo profesional innovadoras y de alto impacto en el trabajo cotidiano.

# Principales Resultados

## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

Apoyar el diseño e implementación de la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, a través de la generación y difusión de conocimiento y sistematización de evidencias.





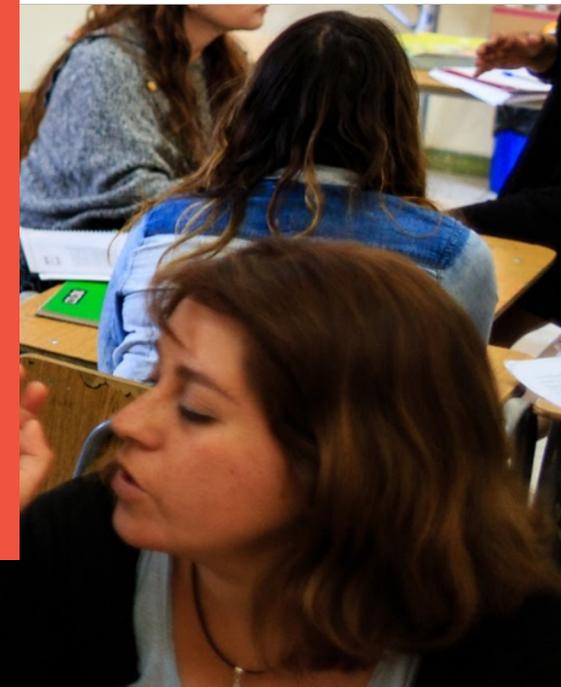
## PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN PARA CUMPLIR ESTE OBJETIVO ESTRATÉGICO

### GENERACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE EVIDENCIAS

- Investigación
- Monitoreo de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) del Mineduc
- Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local
- Informes Técnicos

### DIFUSIÓN

- Seminarios
- Conversaciones en Línea
- Publicaciones Científicas
- Página Web y Redes Sociales



# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

## Investigación



### LIDERAZGO ESCOLAR Y DIRECTIVO

- Coherencia entre los distintos marcos regulatorios y políticas hacia los líderes escolares
- Trayectoria de los directores chilenos durante la última década: primeros antecedentes para políticas públicas
- Enfoque socio-constructivo de las emociones surgidas ante un incidente crítico en directivos noveles y expertos
- Caracterización del liderazgo escolar en educación secundaria en Chile
- Identificación y análisis de mejores prácticas de liderazgo en Centros Escolares para la Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE)
- Análisis de la experiencia de apoyo en el desarrollo de capacidades de liderazgo en los establecimientos CEILEs en condición de insuficiente

### MEJORAMIENTO ESCOLAR

- Monitoreo y evaluación del impacto del trabajo de líderes escolares en establecimientos escolares públicos de territorios seleccionados
- Comprendiendo el mejoramiento escolar sostenido en educación secundaria en Chile
- Adaptación del programa Mejoramiento Escolar Colectivo en Red

### LIDERAZGO INTERMEDIO

- Caracterización de la gestión del apoyo psicosocial en los DAEM/Corporaciones a los liceos bajo su dependencia
- Coherencia entre los distintos marcos regulatorios y políticas hacia los líderes escolares: el caso de la nueva institucionalidad de la educación pública
- Estudio sobre la instalación de la estrategia de red en los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP)
- El rol del nivel intermedio (sostenedores) de la educación pública en la Ley SEP a 10 años desde su implementación
- Seguimiento del proceso de instalación de la nueva institucionalidad de la educación pública

### Principales resultados **LIDERAZGO ESCOLAR Y DIRECTIVO**



Coherencia entre los distintos marcos regulatorios y políticas hacia los líderes escolares.

Trayectoria de los directores chilenos durante la última década: Primeros antecedentes para políticas públicas.

Enfoque socio-constructivo de las emociones surgidas ante un incidente crítico en directivos noveles y expertos.

- Los directores expertos conforman un equipo de apoyo para manejar el incidente crítico, implementan estrategias comunicacionales y tienen mayor control emocional y resiliencia. Los noveles afrontan el incidente crítico con mayor temeridad, focalizándose en su imagen como directivo y en no afectar su autoridad frente a la comunidad.

### Principales resultados **LIDERAZGO ESCOLAR Y DIRECTIVO**



Caracterización del liderazgo escolar en educación secundaria en Chile.

Identificación y análisis de mejores prácticas de liderazgo entre establecimientos CEILE.

Análisis de la experiencia de apoyo en el desarrollo de capacidades de liderazgo en los establecimientos CEILEs en condición de insuficiente.

- Todos los establecimientos CEILE que mejoran su condición de bajo desempeño coinciden en climas y relaciones positivas al interior de sus comunidades educativas, enmarcadas en una visión compartida y una gestión técnico pedagógica continua, normalizada y ordenada. Señalan que el acompañamiento de LIDERES EDUCATIVOS facilitó el cambio de prácticas de apoyo al desarrollo profesional docente como, por ejemplo, el acompañamiento formativo, el desarrollo de instrumentos y competencias para la reflexión.

### Principales resultados **MEJORAMIENTO ESCOLAR**



Monitoreo y evaluación del impacto del trabajo de líderes escolares en establecimientos escolares públicos de territorios seleccionados.

Comprendiendo el mejoramiento escolar sostenido en educación secundaria en Chile.

Adaptación del programa Mejoramiento Escolar Colectivo en Red.

- La indagación colaborativa, como estrategia de desarrollo profesional en red, permitió el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en directores y jefes de UTP de 25 establecimientos escolares. Los participantes reconocen en el trabajo en red una oportunidad para abordar el mejoramiento escolar como una tarea compartida en un territorio.



## Principales resultados **NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA**

Caracterización de la gestión del apoyo psicosocial en los DAEM/Corporaciones a los liceos bajo su dependencia.

Coherencia entre los distintos marcos regulatorios y políticas hacia los líderes escolares: El caso de la nueva institucionalidad de la educación pública.

Estudio sobre la instalación de la estrategia de red en los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).

- La formación de redes mandatadas en SLEP, desde la perspectiva de diseñadores de política, profesionales SLEP y directivos escolares, se entiende como una estrategia integral para la mejora educativa en el territorio. Sin embargo, en ausencia de orientaciones para abordar este enfoque, los profesionales de los SLEP guían sus decisiones en base a las experiencias previas con las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) del Mineduc. Esto ha implicado un enfoque más jerárquico que horizontal, siendo este último el que potencia de mejor manera el aprendizaje lateral en red.



## Principales resultados **LIDERAZGO INTERMEDIO**

El rol del nivel intermedio (sostenedores) de la educación pública en la Ley SEP a 10 años desde su implementación.

Seguimiento del proceso de instalación de la nueva institucionalidad de la educación pública.

Principales recomendaciones a la política para la instalación de los SLEP:

- Coordinación temprana con los municipios en preparación al periodo de traspaso.
- Diseñar una estrategia para asegurar capacidades fundamentales en la primera etapa de un sistema de fortalecimiento continuo para los profesionales del SLEP, una “inducción” o acompañamiento sistematizado y que contemple las enseñanzas acumulativas de cada experiencia previa.
- Durante el proceso de instalación, el foco principal de las estrategias y acciones a desarrollar debe estar puesto en la mejora de la calidad de la enseñanza y los aprendizajes, reforzando las modalidades de acompañamiento y apoyo a las unidades educativas.
- Ampliar los espacios de participación a profesores y comunidad escolar, de la misma forma como ha sido hasta ahora con los directivos.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

### Monitoreo Redes de Mejoramiento Escolar (RME) del Mineduc

Un promedio de **343 Redes de Mejoramiento Escolar (RME)** fueron monitoreadas entre **2016 y 2019**.

#### ALGUNOS DE LOS RESULTADOS DEL MONITOREO

Las RME desarrollaron el capital social de sus participantes, generando relaciones profesionales que permiten compartir y distribuir conocimiento, recursos y buenas prácticas.

En 2019, los participantes señalan que, en comparación al inicio del proceso en 2016, las relaciones profesionales entre ellos se fueron volviendo cada vez más horizontales.

Los equipos de los establecimientos categorizados como insuficientes son quienes, en mayor medida, identifican beneficios a partir del trabajo en red.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

### Monitoreo Redes de Mejoramiento Escolar (RME) del Mineduc

Un promedio de **343 Redes** de Mejoramiento Escolar (RME) fueron monitoreadas entre **2016 y 2019**.

**LIDERES  
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

### ¿QUÉ QUEDA POR HACER?

Seguir fortaleciendo relaciones de confianza entre sus miembros.

Crear mecanismos para que las propuestas que surgen en las RME se implementen como acciones y proyectos en los centros escolares.

Continuar monitoreo, a fin de orientar de mejor forma las prácticas que posibilitan que el trabajo en red sea transferido a los procesos de mejoramiento escolar en los establecimientos que integran las RME.

# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

## Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local

### ¿CUÁLES SON LOS PROCESOS CLAVE PARA EL NIVEL INTERMEDIO?

Propuesta **pionera en Chile**, que entrega orientaciones para los equipos **directivos del nivel intermedio**.

Sistematizar y explicitar una **expectativa compartida** sobre la gestión y el liderazgo educativo del nivel intermedio, así como un **lenguaje común**, que favorezca la comprensión de su rol.

Distinguir un conjunto de ámbitos de acción que deberá abordar el equipo directivo y los profesionales del nivel intermedio para apoyar la **generación de condiciones** y ambientes de aprendizaje de calidad para los estudiantes de las unidades educativas a su cargo.

Orientar la **autorreflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional** de los equipos directivos de las unidades educativas a su cargo.

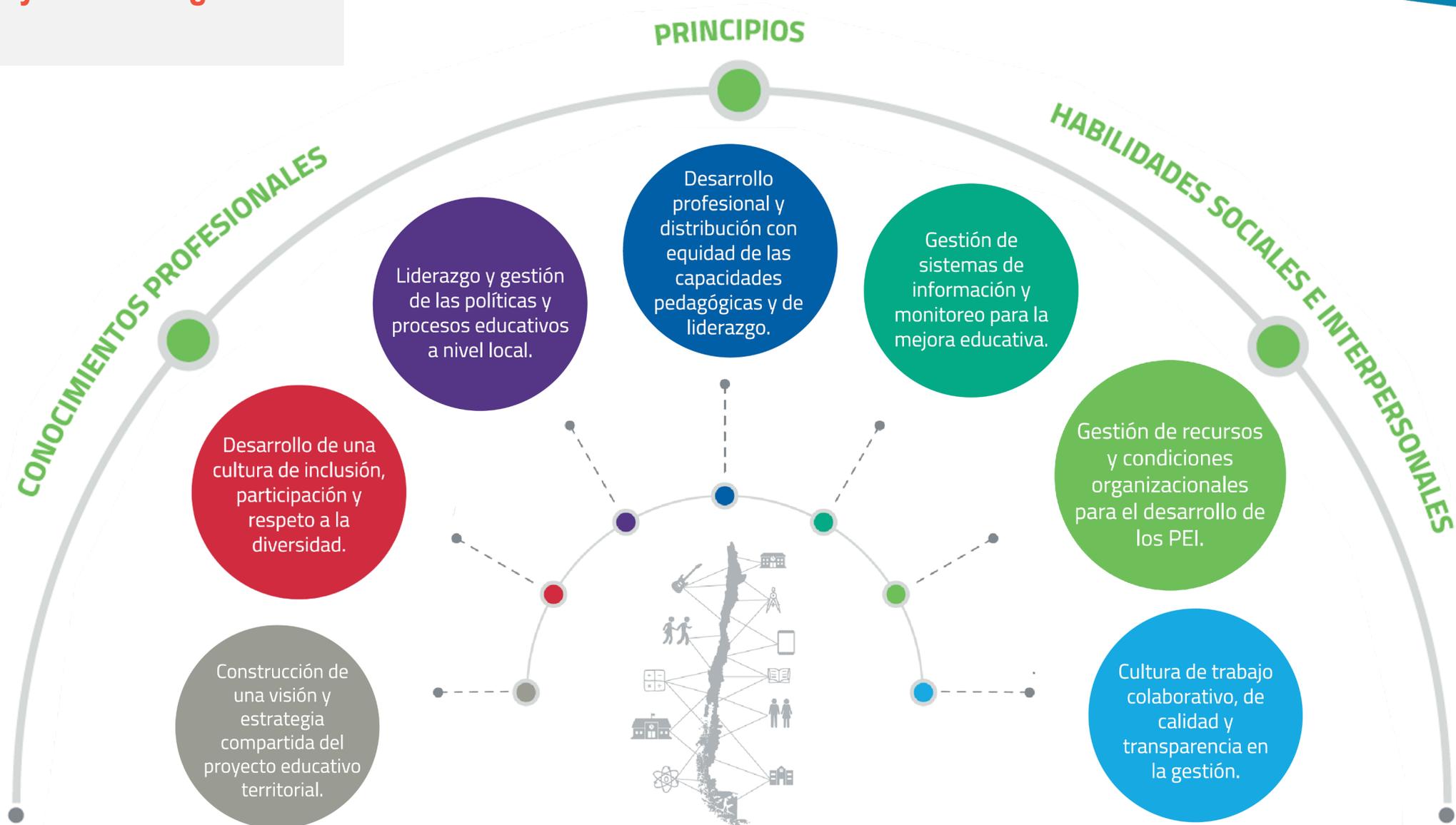
Orientar los **procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación** de los equipos directivos de las unidades educativas.

# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

## Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local



### Dimensiones prácticas para la gestión y liderazgo del nivel intermedio



Descarga el documento:



# 33 INFORMES TÉCNICOS

Documentos que contienen el análisis en profundidad de una temática asociada al liderazgo educativo, con el propósito de informar a quienes diseñan la política pública.

## 4 CATEGORÍAS TEMÁTICAS PRINCIPALES

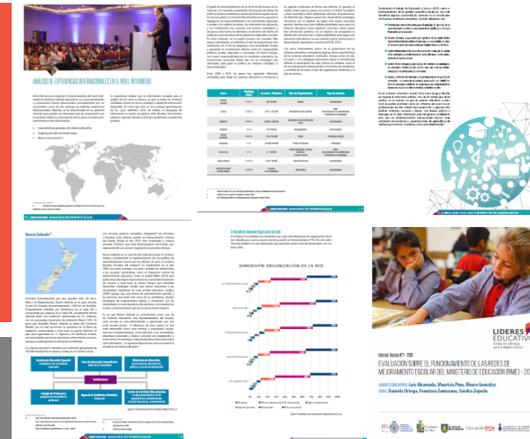
Liderazgo Intermedio y Gestión Territorial

Liderazgo para la Mejora Escolar

Liderando el Trabajo en Red

Formación y Desarrollo Profesional Docente Directivo

Descargar los documentos:



# 32

## Seminarios Nacionales e Internacionales

Realizados en **5 regiones** del país, con **4.500 asistentes.**

### TEMÁTICAS:

- Liderazgo escolar
- Liderazgo intermedio
- Liderar el trabajo en red
- Innovaciones para la formación en liderazgo
- Hallazgos de la investigación en liderazgo educativo

### INVITADOS INTERNACIONALES:

- **Kathy Bickmore** (U. de Toronto)
- **Tony Bush** (U. de Nottingham)
- **Christopher Chapman** (U. de Glasgow)
- **David Godfrey** (UCL)
- **Anne Edwards** (U. de Oxford)
- **Melanie Ehren** (UCL)
- **Joseph Flessa** (U. de Toronto)
- **Silvina Gvirtz** (Municipio La Matanza, Argentina)
- **Kevin Lowden** (U. de Glasgow)
- **Javier Murillo** (U. Complutense de Madrid)
- **Izhar Oplatka** (U. de Tel Aviv)
- **Santiago Rincón-Gallardo** (U. de Toronto)
- **Karen Seashore Louis** (U. de Minnesota)
- **Coby V. Meyers** (U. de Virginia)



# ASOCIATIVIDAD CON INVESTIGADORES Y CENTROS INTERNACIONALES



**Stephen Anderson**  
University of Toronto  
(Canadá)



**Kevin Lowden**  
Investigador Centro Robert Owen  
para el Cambio en la Educación  
University of Glasgow  
(Escocia)



**Christopher Chapman**  
Director de Educación y  
Políticas Públicas y Práctica en  
el Centro Robert Owen para  
el Cambio en la Educación  
University of Glasgow  
(Escocia)



**Melanie Ehren**  
Institute of Education  
University College of London,  
UCL  
(Reino Unido)



**David Godfrey**  
Institute of Education  
University College of London,  
UCL  
(Reino Unido)



**Izhar Oplatka**  
Tel Aviv University  
(Israel)



**Tony Bush**  
University of Nottingham  
(Reino Unido)



**Anne Edwards**  
University of Oxford  
(Reino Unido)



**Joseph Flessa**  
University of Toronto  
(Canadá)



**Carles Monereo**  
Universidad Autónoma  
de Barcelona (España)



# CONVERSACIONES EN LÍNEA 2017-2018



Líderes Medios: ¿Cómo pueden contribuir al cambio y la mejora en nuestras escuelas?

**Invitado: Joseph Flessa**



Buena enseñanza de la matemática:  
Orientaciones para el acompañamiento pedagógico.

**Invitada: María Victoria Martínez**



Acompañar y retroalimentar al docente de Lenguaje:  
¿Qué observar en una clase que promueve el aprendizaje?

**Invitada: Erika Castillo**



¿Cómo saber si estoy observando una buena clase de Ciencias?  
Orientaciones prácticas para líderes escolares.

**Invitada: Corina González**



Evaluación Formativa:  
Mejorando la equidad y calidad de la enseñanza-aprendizaje.

**Invitada: Bernardita Muñoz**



¿Cómo lograr el aprendizaje profundo en las y los estudiantes?: El desafío de los líderes escolares del siglo XXI.

**Invitado: Santiago Rincón-Gallardo**

# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

## Publicaciones Científicas



# 34 PUBLICACIONES CIENTÍFICAS

La generación de conocimiento que LIDERES EDUCATIVOS logró en sus cuatro años de funcionamiento, se difundió a través de publicaciones científicas en revistas y libros nacionales e internacionales.

## CATEGORÍAS TEMÁTICAS PRINCIPALES

Liderazgo  
escolar

Mejora  
escolar

Política

Redes  
escolares

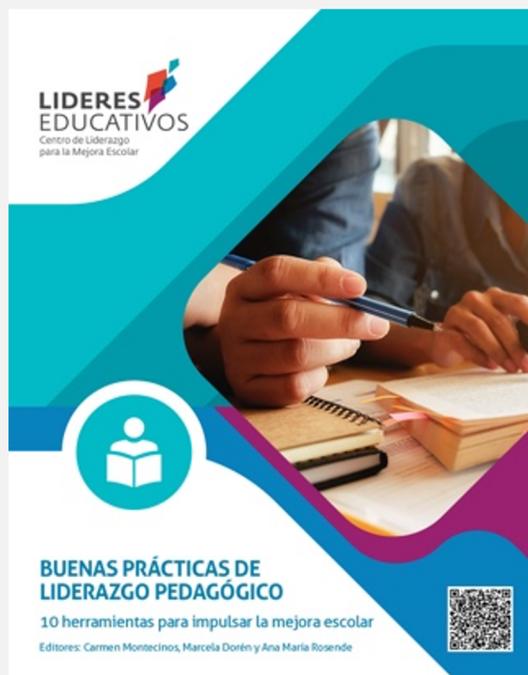
19 Artículos en  
Revistas  
indexadas

7 Libros

8 Capítulos  
de libro

# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

## Publicaciones Científicas



**LIBRO**  
“Buenas prácticas de liderazgo pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar”  
(LIDERES EDUCATIVOS)



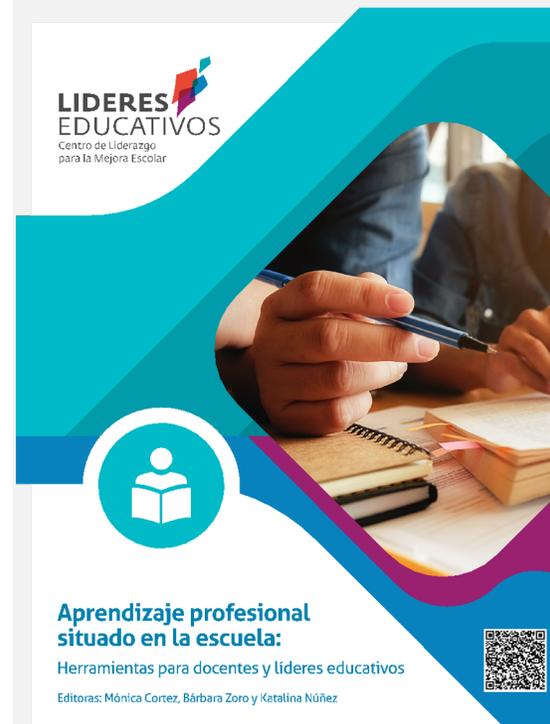
**LIBRO**  
“El liceo en tiempos turbulentos. ¿Cómo ha cambiado la educación media chilena?”  
(CIAE e Instituto de Estudios Avanzados en Educación - U.de Chile / LIDERES EDUCATIVOS / LOM Ediciones)

# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

## Publicaciones Científicas



**LIBRO**  
**“Liderazgo Intermedio:  
Comprensiones y herramientas  
para abordar el desafío de  
liderar la mejora de la educación  
pública en el territorio”**



**LIBRO**  
**“Aprendizaje profesional situado  
en la escuela: Herramientas para  
docentes y líderes educativos”**



# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

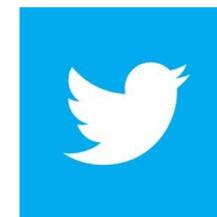
Difusión

## REDES SOCIALES



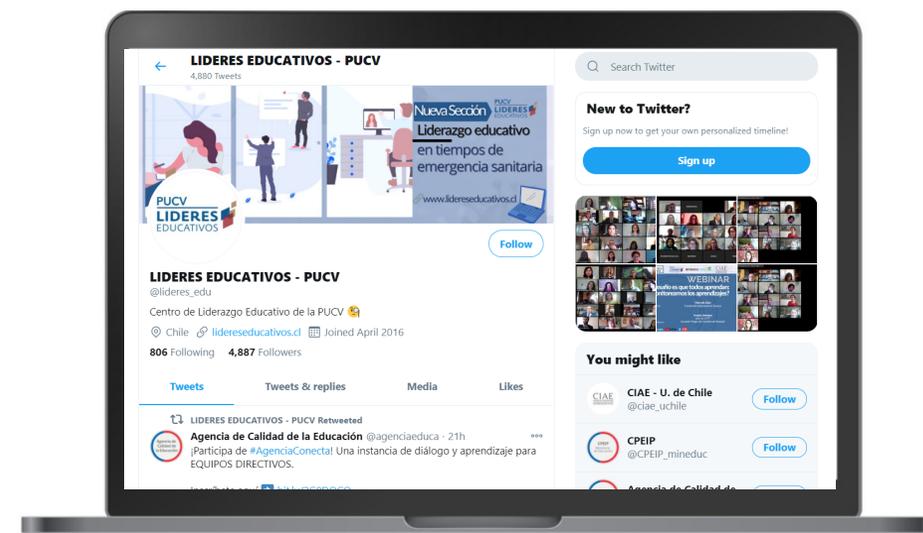
9.300

seguidores en Facebook



4.000

seguidores en Twitter



# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

## Métricas



## RECURSOS DESCARGADOS

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



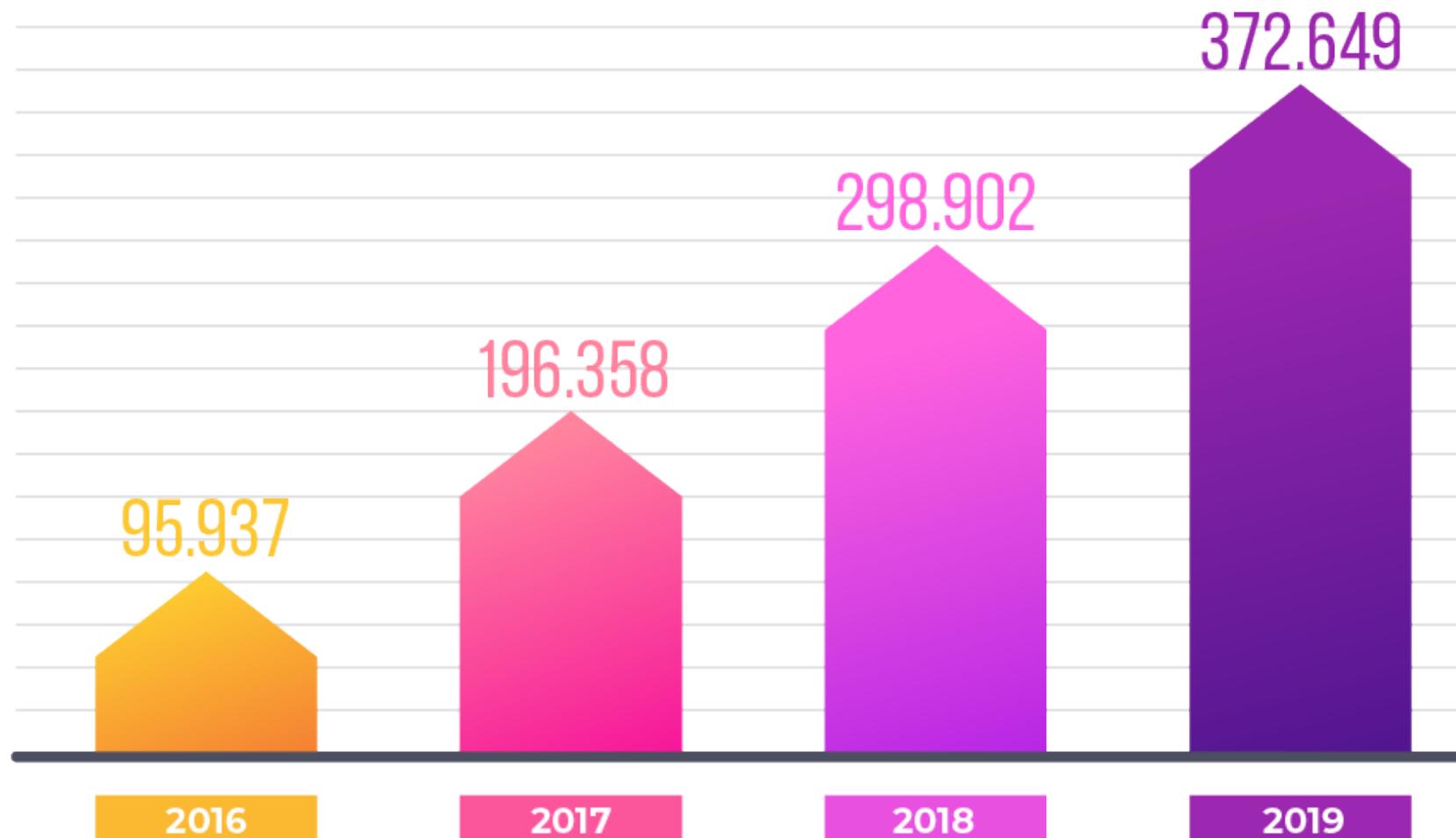
# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

## Métricas



## VISITAS AL SITIO WEB

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



## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

### Síntesis: Principales Desafíos para la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar



**Fortalecer el proceso de selección de directores escolares; disminuir niveles de rotación**

**Desarrollar una carrera directiva que oriente la formación en liderazgo**

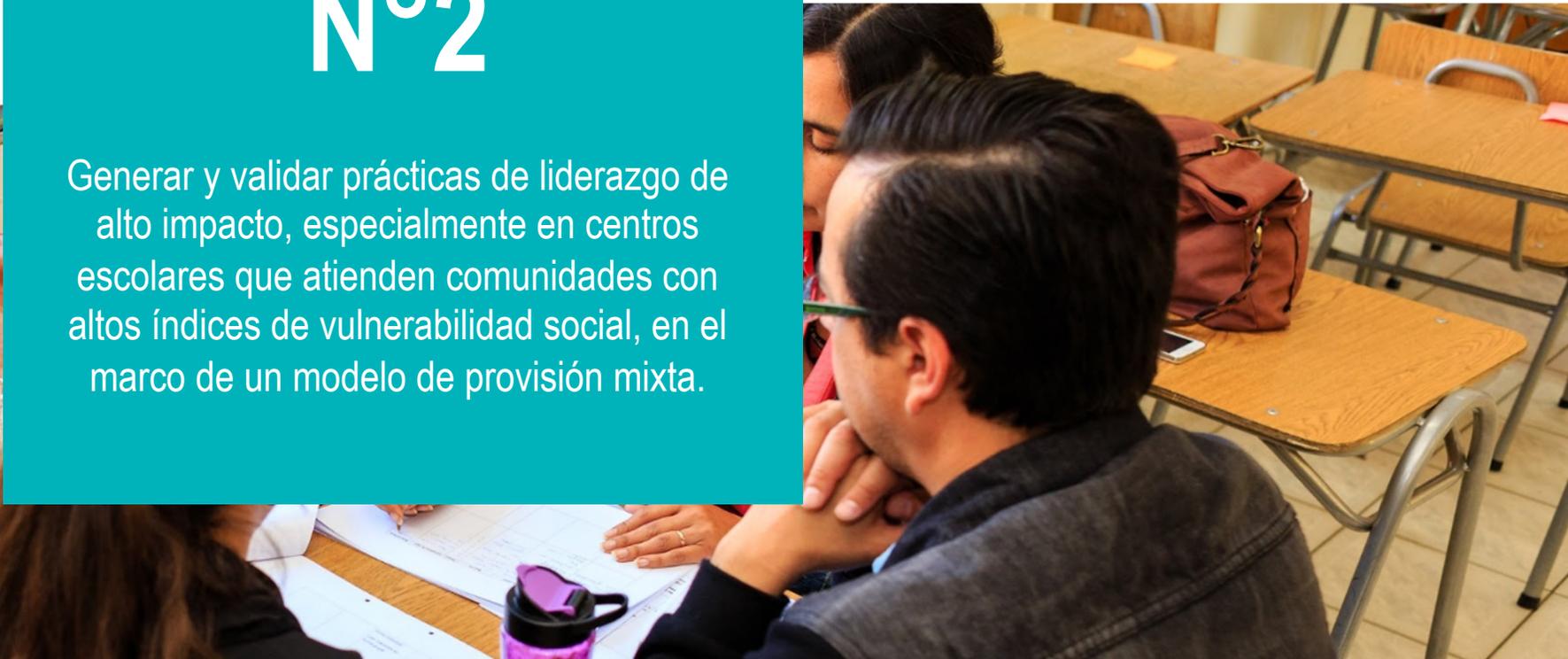
**Fortalecer la articulación y coherencia sistémica entre los distintos marcos normativos que orientan el liderazgo de los docentes directivos**

- Desarrollar iniciativas complementarias, que sean capaces de coordinarse en la práctica, dando espacio a la expresión de la diversidad de contextos en los cuales los líderes educativos las pueden traducir en oportunidades de fortalecimiento de la gestión y el liderazgo orientado al mejoramiento continuo y el logro de las metas institucionales.

# Principales Resultados

## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

Generar y validar prácticas de liderazgo de alto impacto, especialmente en centros escolares que atienden comunidades con altos índices de vulnerabilidad social, en el marco de un modelo de provisión mixta.

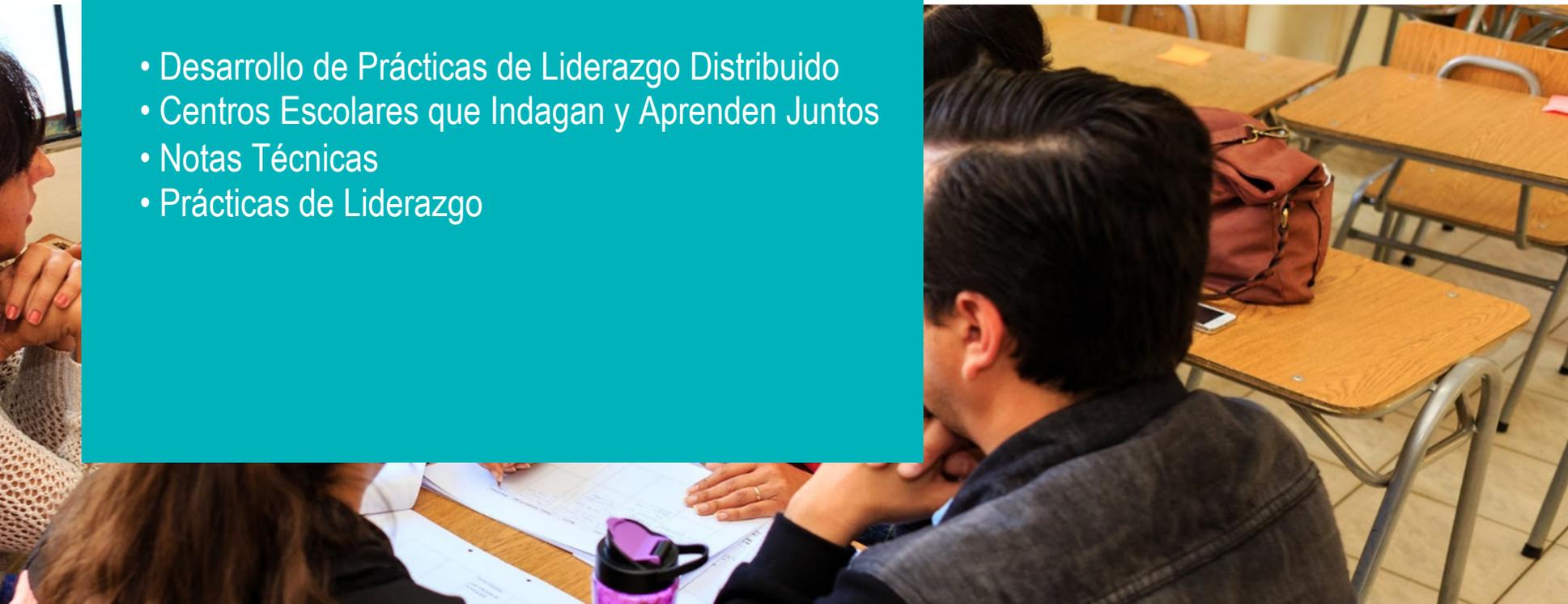




## PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN PARA CUMPLIR ESTE OBJETIVO ESTRATÉGICO



- Desarrollo de Prácticas de Liderazgo Distribuido
- Centros Escolares que Indagan y Aprenden Juntos
- Notas Técnicas
- Prácticas de Liderazgo



## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

### Desarrollo de Prácticas de Liderazgo Distribuido

#### **Proyecto “Desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido en establecimientos municipales chilenos” (2017)**

Directivos y docentes de 20 establecimientos escolares públicos de la Región de Valparaíso participaron en un proceso de investigación colaborativa, abordando un desafío organizacional desde una perspectiva de liderazgo distribuido. A través del desarrollo de habilidades investigativas, estos equipos identificaron las causas de los problemas que les interesaba abordar, generando de manera colaborativa respuestas pertinentes a su realidad educativa.

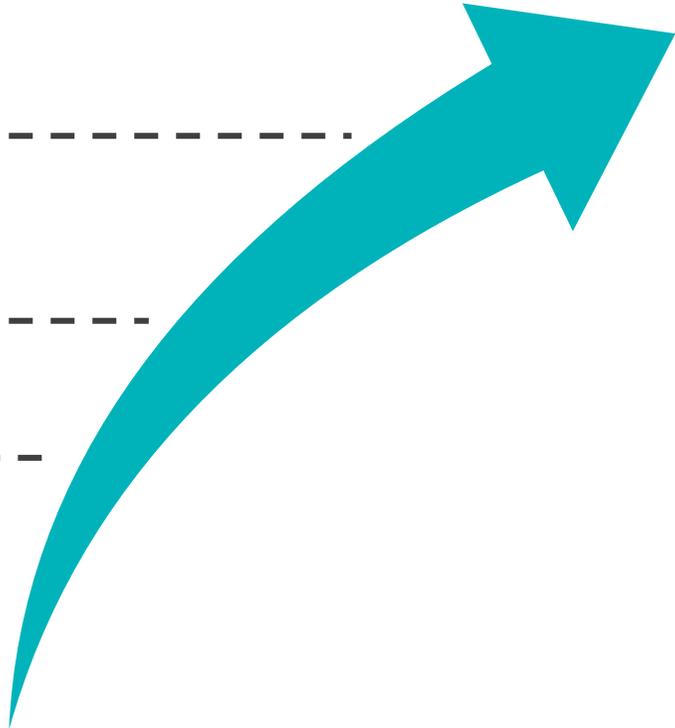
# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

## Desarrollo de Prácticas de Liderazgo Distribuido



### MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN ESCUELAS Y LICEOS

- Eficacia de la distribución del liderazgo en la comunidad educativa
- Eficacia de la distribución del liderazgo en el equipo de investigación acción
- Innovación
- Foco del aprendizaje
- Valores



## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

### Desarrollo de Prácticas de Liderazgo Distribuido

**LIDERES  
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

### EQUIPOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS PARTICIPANTES IMPLEMENTARON PROYECTOS, REFERIDOS A 3 FOCOS:

#### ORGANIZACIONAL

“Instalación de una política educativa para desarrollar habilidades sociales en la comunidad escolar”.

#### PROFESIONAL

“Definición e implementación de acciones articuladas para el desarrollo profesional docente fundamentado en la colaboración”.

#### ESTUDIANTES

“Elaboración de un plan con un enfoque integral del aprendizaje de los estudiantes, a través de lecturas que abordan valores formativos”.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

### Centros Escolares que Indagan y Aprenden Juntos (CIAJ)

CIAJ es una adaptación de la estrategia de Revisión entre Pares basada en Investigación (RiPR), involucrando a equipos escolares que, a través de visitas entre escuelas, producen evidencias acerca de la calidad de la retroalimentación que los docentes entregan a sus estudiantes. A partir de esta evidencia, los equipos junto a los docentes, identifican oportunidades de mejora de la retroalimentación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

**9** Escuelas Participantes

**3** Comunas  
Quilpué, Región de Valparaíso  
Renca, Región Metropolitana  
Concepción, Región del BíoBío

#### Prácticas de liderazgo pedagógico fortalecidas:

- Reformulación de la pauta de acompañamiento al aula
- Construcción de una visión de aprendizaje compartida
- Reenfoco desde el control de las conductas de los estudiantes hacia la promoción de mejores oportunidades de aprendizaje
- Diseño de nuevas oportunidades de desarrollo profesional basadas en análisis colaborativo de evidencias producidas en el proceso de visitas interescolas

# 45 NOTAS TÉCNICAS

Documentos que abordan comentarios, discusión y/o análisis de una temática de liderazgo escolar, con el propósito de colaborar con los líderes escolares en el desarrollo y fortalecimiento de prácticas de liderazgo, en el contexto de los requerimientos de las políticas educativas.

## 5 CATEGORÍAS TEMÁTICAS PRINCIPALES

Liderazgo Intermedio y Gestión Territorial

Liderando el Trabajo en Red

Liderazgo para la Mejora Escolar

Liderazgo Pedagógico

Formación y Desarrollo Profesional Docente

Descargar los documentos:



# 55 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Herramientas para orientar las prácticas de liderazgo que inciden en los procesos de mejoramiento escolar. Cada herramienta indica de manera didáctica cuáles son los pasos a seguir en su implementación.

## 4 CATEGORÍAS TEMÁTICAS PRINCIPALES

Gestión de Datos

Convivencia Escolar

Cultura de la Colaboración

Liderazgo Pedagógico



# Principales Resultados

## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

Desarrollar capacidades de liderazgo en líderes educativos en el nivel escolar e intermedio, a través de acciones de desarrollo profesional innovadoras y de alto impacto en el trabajo cotidiano.

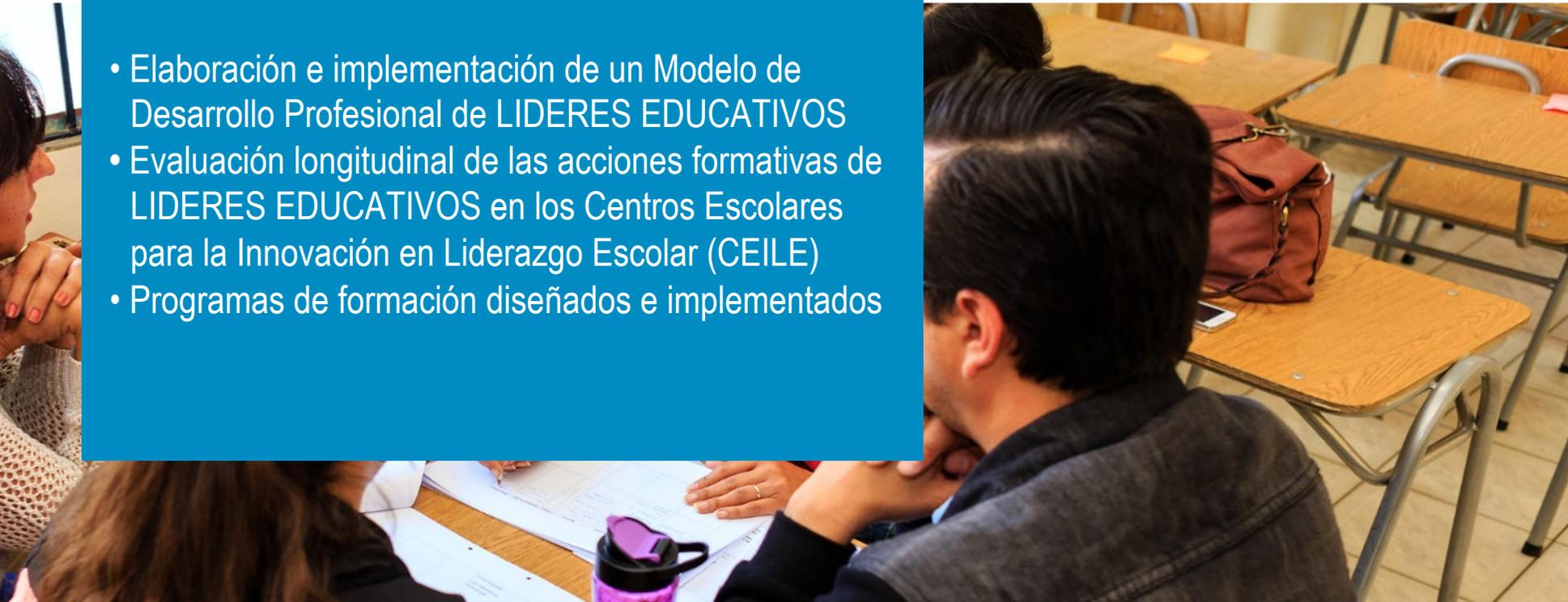




## PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO ESTRATÉGICO



- Elaboración e implementación de un Modelo de Desarrollo Profesional de LIDERES EDUCATIVOS
- Evaluación longitudinal de las acciones formativas de LIDERES EDUCATIVOS en los Centros Escolares para la Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE)
- Programas de formación diseñados e implementados



# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

## Fortalecimiento del Liderazgo en Distintos Niveles



### ECOSISTEMA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO CON COHERENCIA SISTÉMICA

Desde una perspectiva de coherencia sistémica de liderazgo que promueve la mejora escolar, la opción del Centro fue focalizar poco más de la mitad de sus recursos financieros en el desarrollo de capacidades en los distintos niveles del sistema.



**Desarrollo de capacidades de liderazgo**  
Directores / inspectores / UTP / otros líderes

**Desarrollo de capacidades de liderazgo**  
Directores mentores / líderes sistemáticos / Redes de Mejoramiento Escolar

**Nueva Educación Pública**  
Liderazgo intermedio

**Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo**

## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

Fortalecimiento Capacidades de Liderazgo Escolar (2016 – 2019)



### ALCANCE FORMATIVO

Fortalecer el liderazgo para promover la coherencia sistémica entre el nivel sostenedor y los establecimientos, junto con la distribución del liderazgo en los centros escolares, favorecen la generación de condiciones para ofrecer más y mejores oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.

**2.669**

personas formadas

**895**

Líderes intermedios

**262**

Líderes sistémicos

**1.441**

Líderes escolares

**71**

Directores mentores

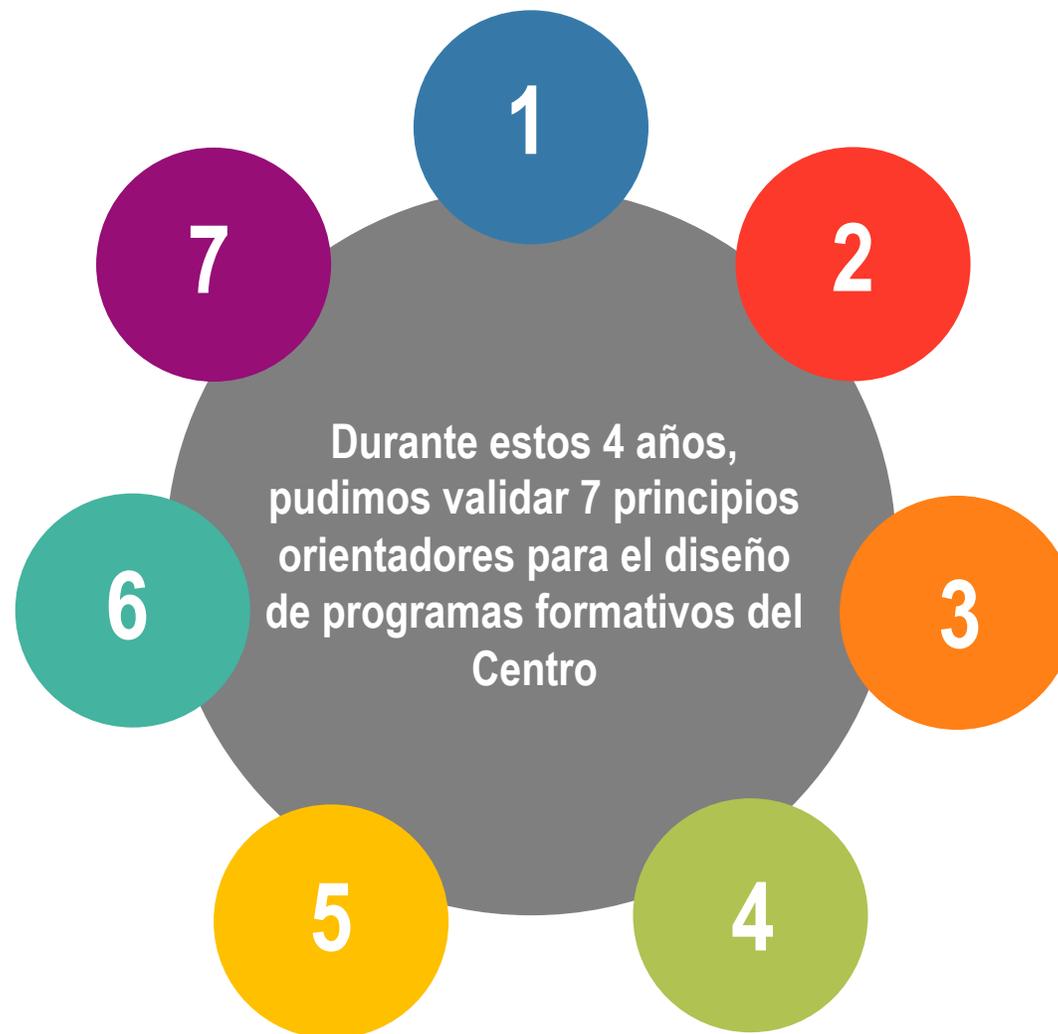
**47%**

comunas de las  
**16**  
regiones del país

## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

### Modelo de Desarrollo Profesional de LIDERES EDUCATIVOS

Existe evidencia que los programas de formación nacionales no están bien alineados con la investigación actualizada, así se observa excesivo foco en aspectos teóricos y uso de metodologías que no favorecen el protagonismo del aprendiz y la transferencia al desempeño laboral. Adaptando y enriqueciendo el modelo de Aprendizaje Experiencial (Kolb, 1984) se diseñaron programas de formación que transitan hacia una indagación sistemática que permite un quiebre en las teorías de acción (creencias, acciones y consecuencias) de los participantes, para proponer nuevas respuestas a los desafíos y oportunidades asociadas al mejoramiento escolar.



LIDERES  
EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

## Modelo de Desarrollo Profesional de LIDERES EDUCATIVOS

### Principios orientadores para el diseño de programas formativos del Centro



## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

### Centros Escolares para la Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE)

Trabajo conjunto, plurianual, con los **Centros Escolares** para la Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE).

**86 establecimientos escolares** municipales de las regiones de Valparaíso, Metropolitana, del Biobío y Magallanes y Antártica Chilena.

Formación en liderazgo **de todo el equipo directivo:**

- Directores
- Jefes UTP
- Jefes de Departamento
- Inspectores y Encargados de Convivencia



#### Región de Valparaíso

1. San Felipe
2. San Esteban
3. Santa María
4. Putaendo

#### Región Metropolitana

5. San Joaquín
6. Providencia
7. Santiago
8. La Granja

#### Región del Biobío

9. Concepción
10. Lebu
11. Florida
12. Talcahuano
13. Chiguayante
14. Coronel

#### Región de Magallanes y Antártica Chilena

*(en alianza estratégica con Universidad de Magallanes)*

15. Punta Arenas

## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

### Evaluación Longitudinal de las Acciones Formativas de LIDERES EDUCATIVOS en las Prácticas de Liderazgo en los CEILE

#### 7 Prácticas de Liderazgo

- Acompañamiento a los docentes en aula
- Gestión del currículo
- Monitoreo del progreso de los estudiantes
- Protección del tiempo instruccional
- Incentivo a los profesores
- Promoción del desarrollo profesional
- Estructuración de las metas escolares



Para más información, consultar el Informe Técnico “Evaluación longitudinal de las acciones formativas de LIDERES EDUCATIVOS para la mejora en establecimientos escolares públicos” (2019), a través de este código QR.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3



### Evaluación Longitudinal de las Acciones formativas de LIDERES EDUCATIVOS en las Prácticas de Liderazgo en los CEILE

Utilizando una metodología longitudinal y cuasi experimental, se examinaron los resultados de la formación en liderazgo escolar en 80 establecimientos educativos, los Centros Escolares para la Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE). El estudio comparó las prácticas de liderazgo reportadas en los docentes y directivos CEILE, y aquellas reportadas por docentes y directivos en un grupo de centros educativos de comparación que no participó en los procesos formativos. Se observó que solo en los CEILE hay cambios estadísticamente significativos en la frecuencia con que se implementan 7 prácticas de liderazgo.



# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

## Programas Formativos

NIVEL ESCUELA		
DIPLOMADOS Y CURSOS	PARTICIPANTES	NÚMERO
Preparando Futuros Líderes Educativos para la Mejora Escolar	Profesores líderes	84
Liderazgo Pedagógico para la Mejora de las Prácticas Docentes	Directores de centros escolares	80
Mentores para el Acompañamiento de Directores Principiantes	Directores en servicio y jubilados	71
Inducción directores noveles	Directores de centros escolares	26
Desarrollo Profesional Docente para una Educación Inclusiva	Directores de centros escolares	83
Fortaleciendo Capacidades de Liderazgo Pedagógico para el Monitoreo de la Implementación Curricular	Jefe de UTP	104
Liderando la Construcción de una Visión Compartida de Aprendizaje Profundo	Directores de centros escolares	60
Liderazgo Pedagógico para el Monitoreo del Aprendizaje Profundo	Jefes de UTP	75
Liderando el Aprendizaje Profundo al Interior del Departamento y/o Ciclo	Jefes de Departamento y/o Ciclo	117
Liderando la Gestión de la Convivencia Escolar	Encargados de Convivencia Escolar e Inspectores	159
Liderando la Gestión de la Convivencia en el Establecimiento desde un Enfoque Formativo e Inclusivo	Directores de centros escolares	78
Liderando el Cambio en las Prácticas Pedagógicas (autoformación)	Líderes escolares	502

# OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

## Programas Formativos

### NIVEL REDES ESCOLARES

Diplomados y Cursos	Participantes	Número
Diplomado en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red	Directores, Jefes de UTP y Profesionales DEPROV	262
Centros Escolares que Indagan y Aprenden Juntos	Directores, Jefes de UTP y Profesores Líderes	73

### NIVEL INTERMEDIO

Diplomados y Cursos	Participantes	Número
Diplomado en Gestión y Liderazgo Educativo Local (GELI)	Directores y equipos nivel sostenedor	168
RED-LAB		191
Curso Virtual - Gestión y Liderazgo Educativo Intermedio		120
Curso - Decisiones Educativas Basadas en Evidencia: El Uso de Datos Cualitativos en el Nivel Intermedio		33
Módulo de Autoformación - Uso de Evidencia para la Mejora Educativa: Acompañamiento Pedagógico desde el Nivel Intermedio		221
Módulo de Autoformación - Trabajo en Red y Colaboración para la Mejora Educativa: Acompañamiento Pedagógico desde el Nivel Intermedio		162



## PRINCIPALES DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LÍDERES EDUCATIVOS EN CHILE

### Fortalecimiento de las capacidades nacionales para el desarrollo profesional de los líderes educativos

- Generar capacidades en instituciones formadoras con el fin de asegurar equidad en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional en el país.
- Elaboración de estándares para orientar el diseño de programas de desarrollo profesional de líderes escolares. Esta tarea necesita ser liderada por el CPEIP, en colaboración con las universidades que han participado en el Plan de Formación y expertos internacionales. Estos estándares pueden orientar la oferta, a través de la instalación de criterios de calidad consensuados que promueven la innovación.

## EQUIPO LIDERES EDUCATIVOS

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



Luis Ahumada, Charles Albornoz, Makarena Alzamora, Felipe Aravena, Cristina Aziz, Daniela Berkowitz, Cristóbal Buono-Core, Fabián Campos, Pamela Chacana, Mónica Cortez, Marcela Doren, Daniela Figueroa, Germán Fromm, Jorge Gajardo, Álvaro González, Pablo González, José Herrera, Andrea Lagos, Iván López, María Gabriela Martini, Carmen Montecinos, Katalina Núñez, Andrea Osorio, Mauricio Pino, Denisse Retamales, Ana María Rosende, Sergio Saldivia, Paulo Solari, Diego Trujillo, Jorge Ulloa, Mario Uribe, Juan Pablo Valenzuela, Xavier Vanni, Bárbara Zoro.



# Informe Final (2016-2019)

Cumplimiento Objetivos Estratégicos

# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



Universidad  
de Concepción

Educación | FCH  
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO  
OISE | ONTARIO INSTITUTE  
FOR STUDIES IN EDUCATION



Ministerio de  
Educación

Gobierno de Chile