

INFORME FINAL
CENTRO DE LIDERAZGO PARA LA MEJORA ESCOLAR - LIDERES EDUCATIVOS

30 de Junio 2020

Contenido

INTRODUCCION	4
1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. QUIENES SOMOS	8
Misión, visión y objetivos de LIDERES EDUCATIVOS.....	8
Objetivos Estratégicos	9
Líneas de Trabajo	9
3. REPORTE NIVEL ESTRATEGICO.....	10
Principales logros, resultados y aprendizajes del Centro al cierre del Convenio	10
Principales dificultades y desafíos del Centro al cierre del Convenio	17
Tabla de indicadores y metas por objetivos estratégicos del Centro.....	21
4. REPORTE POR LÍNEA DE TRABAJO	45
Línea 1: Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar	46
1. Antecedentes de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos.....	46
2. Principales aprendizajes, logros y resultados de la línea de trabajo al cierre del Convenio	46
3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio	49
4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la Línea 1	51
Línea 2: Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red	54
1. Antecedentes de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos.....	54
2. Principales aprendizajes, logros y resultados de la línea de trabajo al cierre del Convenio	54
3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio	58
4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la Línea 2 de trabajo.....	61
Línea 3: Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública (Liderazgo Intermedio).....	63
1. Antecedentes de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos.....	63
2. Principales aprendizajes, logros y resultados de la línea de trabajo al cierre del Convenio	63
3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio	66
4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la línea 3 de trabajo	68
Línea 4: Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo	69
1. Antecedentes de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos.....	69
2. Principales aprendizajes, logros y resultados de la línea de trabajo al cierre del Convenio	69
3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio	72
4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la línea 4 de trabajo	74

Línea 5: Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.....	76
1. Antecedentes de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos.....	76
2. Principales aprendizajes, logros y resultados de la línea de trabajo al cierre del Convenio.....	76
3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio.....	83
4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la línea 5 de trabajo.....	86
Línea 6: Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública.....	87
1. Antecedentes generales de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos.....	87
2. Principales logros, resultados y aprendizajes de la línea de trabajo al cierre del Convenio.....	87
3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio.....	90
4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la línea 6 de trabajo.....	91
5. RECUENTO Y ENTREGA FORMAL DE LOS PRODUCTOS DESARROLLADOS.....	94
6. REPORTE DEL USO DE RECURSOS FINANCIEROS.....	95
7. CONCLUSIONES.....	99
ANEXO 1: Alcance comunal de los programas de formación impartidos por el Centro.....	102
ANEXO 2: Tabla de Recuento de los Productos Desarrollados por Línea de Trabajo.....	106

INTRODUCCION

En este informe se presentan los logros, aprendizajes, dificultades y desafíos en la ejecución de las actividades comprometidas para el período 2015-2019, en el marco del Convenio de Colaboración entre la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, y el Ministerio de Educación (Decreto N° 520, 2015), para la creación del Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Encabezado por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, en alianza con la Universidad de Chile, Universidad de Concepción, Fundación Chile y la Universidad de Toronto, se desarrollaron programas innovadores de formación, de investigación y de extensión para construir respuestas a los problemas que los líderes educativos identifican en sus esfuerzos por mejorar la calidad de la educación. La Cláusula Décima del Convenio solicita un Informe Final, cuyo objetivo es “evaluar y determinar si el Centro de Liderazgo cumplió total y oportunamente con las actividades, procedimientos y logros previstos para el mismo, según las obligaciones asumidas por la institución en virtud del convenio suscrito. El informe final incluye un consolidado de avances de toda la implementación al término de la ejecución del convenio” (Convenio de Colaboración PUCV-Mineduc, p. 28).

El informe se presenta en siete apartados:

1. Resumen ejecutivo
2. Quiénes somos
3. Reporte a nivel estratégico: logros, aprendizajes, dificultades, desafíos y cumplimiento de indicadores y metas
4. Reporte por línea de trabajo: logros, aprendizajes, dificultades, desafíos y cumplimiento de indicadores y metas
5. Recuento y entrega formal de productos desarrollados
6. Reporte del uso de recursos
7. Conclusiones

1. RESUMEN EJECUTIVO

LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, se creó con la misión de 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. Durante los 4 años de funcionamiento del Centro, desarrollamos capacidades de liderazgo en distintos niveles del sistema escolar, generamos y validamos prácticas de liderazgo de alto impacto, y apoyamos diversas políticas educativas, a través de la generación y difusión de conocimiento y sistematización de evidencias de apoyo al liderazgo educativo como un movilizador del mejoramiento escolar.

El Centro logró conformar un equipo de profesionales altamente calificados y comprometidos con su visión y misión. Este es un equipo abierto al aprendizaje con una orientación al mejoramiento continuo, lo que se reflejó en que año a año se fueron mejorando los diseños e implementación de los programas formativos, e implementando nuevos proyectos de investigación y desarrollo en ámbitos con poco desarrollo en el país.

El trabajo realizado por LIDERES EDUCATIVOS cumplió con los 117 indicadores comprometidos para período 2016-2019. De estos, el 63% superó la meta comprometida. Al cerrar este ciclo de trabajo 2016-2019, destaca:

- El diseño e implementación de programas innovadores para el desarrollo profesional de líderes educativos, permitió la formación de 2.598 líderes en los distintos niveles del sistema:
 - Nivel centro escolar: formación de 1.441 líderes escolares (Meta total 4 años: 615).
 - Nivel entre escuelas: formación de 262 líderes sistémicos (Meta total 4 años: 230).
 - Nivel intermedio: formación de 895 líderes intermedios (Meta total 4 años: 500). De estos, 399 se formaron de manera presencial, y 496 on-line.
- Esta formación llegó al 47% de las comunas en las 16 regiones del país (ver Anexo 1 con detalle de las comunas).
- Para la formación de líderes escolares (Línea 1) se trabajó en colaboración con 17 municipios para una formación plurianual de líderes escolares en los Centros Escolares para la Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE). La mitad de los CEILE (N=86) que participaron en los programas de formación aumentó la frecuencia en la implementación de prácticas para promover el liderazgo pedagógico, la convivencia escolar, la toma de decisiones basada en datos y una cultura de colaboración (Meta total 4 años: 25%).
- El Centro contribuyó a la generación de conocimiento y prácticas sobre liderazgo sistémico, ámbito inexistente en Chile al momento de creación de los Centros de Liderazgo. Se realizaron dos desarrollos: el Marco para el Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red, y un programa de formación de líderes sistémicos. En su conjunto, contribuyeron a fortalecer el liderazgo para movilizar la mejora a través de la conformación de redes escolares.
- El Centro contribuyó a la generación de conocimiento y prácticas para el mejoramiento escolar en red, colaborando con las políticas públicas que promueven el mejoramiento educativo a través del trabajo en red. Se realizaron dos desarrollos: un modelo de acompañamiento de redes, y un instrumento validado para monitorear longitudinalmente el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Mineduc.
- El Centro contribuyó a la generación de conocimiento y prácticas sobre liderazgo del nivel intermedio en Chile y en particular en apoyo a la instalación de los Servicios Locales de Educación Pública, en el marco de la política de Nueva Educación Pública. Se realizaron tres desarrollos: los Perfiles de cargo para los nuevos Servicios Locales de Educación Pública, el Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local (MGLEL), y programas en modalidades semi presencial y virtual para la formación de líderes intermedios. En su conjunto, contribuyeron a fortalecer el rol del sostenedor como articulador entre las políticas públicas y las prácticas del nivel escolar.

- El Centro contribuyó a la diseminación de conocimientos y reflexión sobre liderazgo educativo a través de la organización de 32 seminarios con la participación de destacados expertos nacionales e internacionales (N=15); convocando la participación de 4.559 participantes registrados. Algunos de estos seminarios se realizaron en conjunto con CEDLE así como otros con la Agencia de Calidad y el CPEIP.
- El Centro contribuyó a la diseminación de conocimientos y reflexión sobre liderazgo educativo a través de la elaboración de 33 informes técnicos y 42 notas técnicas destinadas a apoyar las prácticas de liderazgo a nivel escolar y sostenedor, así como el diseño de políticas públicas para el fortalecimiento de la política de liderazgo escolar.
- El Centro contribuyó a la diseminación de conocimientos y reflexión sobre liderazgo educativo a través de un repositorio digital de recursos de nuestra página web www.lidereseducativos.cl. Se observó un aumento progresivo en las visitas diarias al portal de LIDERES EDUCATIVOS llegando a 1.225 el año 2019, con un total acumulado de 122.863 descargas
- El Centro contribuyó a cerrar brechas de conocimientos sobre liderazgo educativo a través de la realización de 15 investigaciones cuyos resultados fueron diseminados en presentaciones (N=135) en congresos nacionales e internacionales, publicaciones en revistas indexadas (N=19), capítulos de libros (N=8) y libros (N=7¹).
- El Centro contribuyó a la gestión educativa a través del desarrollo de cuatro herramientas tecnológicas:
 - **App ConsultaLE:** Diseño de una encuesta online de hasta cinco preguntas a través de la cual se promueve la participación de los integrantes de la comunidad escolar en la toma de decisiones. Al finalizar los 4 años, ConsultaLE ha sido descargado 1.430 veces desde las tiendas (Google Play y App Store).
 - **SMAC - Sistemas de Acompañamiento Curricular y SPC - Sistema de Programación Docente:** Constituyen dos herramientas que permiten abordar la gestión curricular desde la programación por parte de docentes, hasta el monitoreo, acompañamiento y retroalimentación que pueda realizar tanto el jefe UTP, como un jefe de Departamento o Ciclo. Actualmente, existen 286 cuentas de colegios creadas en el Sistema.
 - **SIGELI, Sistema para la Gestión del Liderazgo Intermedio:** Herramienta en web que permite a los encargados de un territorio local de educación (sostenedor) hacer un monitoreo de la valoración y nivel de instalación de las prácticas que se desprenden del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local, que perciben los actores de la comunidad escolar de su territorio.
 - **Herramienta para el monitoreo de redes:** Herramienta en web para monitorear el funcionamiento de las redes, en la cual los usuarios pueden aplicar 3 instrumentos que permiten (a) Monitorear el funcionamiento de las redes, (b) Monitorear el Liderazgo Distribuido y (c) Realizar un mapa de redes profesionales. Permite, además, obtener y compartir reportes de manera automatizada, con los miembros de cada red creada.

Todos estos logros nos permiten afirmar que el Centro se ha convertido en un referente en la formación e investigación sobre liderazgo y mejoramiento escolar, tanto en Chile como en Latinoamérica. Se cumplieron nuestros propósitos de

¹ Tres libros escritos el año 2019, salieron con publicación año 2020.

- Bellei, C., Contreras, M., Valenzuela, J.P. y Valenzuela (eds.) El Liceo en Tiempos Turbulentos ¿Cómo ha cambiado la educación media chilena? Santiago, Chile: Lom Ediciones.
- Cortez, M., Zoro, B., y Núñez, K. Eds.) (2020). Aprendizaje profesional situado en la escuela: Herramientas para docentes y líderes educativos. Valparaíso, Chile. : LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Berkowitz, D., Zoro, B. y Trujillo, D. (Eds.) (2020). Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

contribuir a fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar y a una reducción de la brecha de conocimientos que existía en Chile sobre esta materia.

La política educativa para crear Centros de Liderazgo ha financiado el desarrollo de bienes públicos, todos de acceso gratuito, que los líderes educativos reportan como de gran utilidad para movilizar a sus centros escolares hacia la mejora. Un desafío, tanto para el Mineduc así como para las instituciones que conforman el Centro de Liderazgo, es avanzar en la sistematización y diseminación de los conocimientos generados por LIDERES EDUCATIVOS en estos 4 años de trabajo. Para aportar al fortalecimiento del diseño e implementación de políticas públicas, las innovaciones que generó el Centro requiere de la creación de mecanismos para su amplificación en las acciones de diversas unidades del Mineduc que apoyan a los centros escolares (DEG, CPEIP, DEP, entre otros). Resulta particularmente relevante movilizar aquel conocimiento que pueda favorecer especialmente a escuelas y liceos categorizados como insuficiente por la Agencia de Calidad. A través de alianzas con SEREMIs, DEPROVs y DAEMs, como también con la Agencia de la Calidad, Superintendencia y el Consejo Nacional de Educación, el impacto de los Centros de Liderazgo se puede apalancar. La inversión que ha realizado el Estado para impulsar la creación de los dos primeros Centros de Liderazgo, necesita ser sostenible en el mediano y largo plazo ya que los desafíos van cambiando a medida que el sistema educativo y sus políticas evolucionan en el tiempo.

2. QUIENES SOMOS

Misión, visión y objetivos de LIDERES EDUCATIVOS

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.

Visión

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

Sellos

- Nos sumamos, en el marco de la Reforma Educacional, al desafío de una educación pública inclusiva y de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes, para avanzar hacia la mayor equidad y justicia social que Chile necesita.
- Creemos en el trabajo colaborativo y en red. De hecho, somos una red que articula escuelas y liceos, sostenedores, universidades y fundaciones sin fines de lucro de distintas regiones del país y del extranjero.
- Creemos que el éxito de los procesos de mejora en las comunidades escolares está asociado a una gestión y liderazgo territorial, generando coherencia sistémica para buscar la mejora simultánea de todas las escuelas y liceos de un territorio.
- Creemos que el liderazgo es clave para iniciar y sostener procesos de mejora de la calidad de la educación. Pensamos que éstos deben gestarse con las escuelas y liceos abiertos a la innovación, que posibiliten entender los problemas como oportunidades de transformación.
- Creemos en el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas a través de programas innovadores de desarrollo profesional. Estos se orientan a potenciar las capacidades de liderazgo distribuido en diversos actores de la comunidad escolar, quienes comparten una visión sobre el propósito de su trabajo y responsabilidad por el bienestar y aprendizaje de todos sus estudiantes.
- Valoramos la investigación sistemática que identifica, analiza y promueve prácticas de liderazgo innovadoras que se ejercen en todos los niveles del sistema escolar. Generar conocimientos que dan respuestas a las demandas del día a día del ejercicio directivo, se basa en la participación de los actores educativos como investigadores de su quehacer.
- Valoramos y desarrollamos una investigación independiente que orienta y apoya el desarrollo de la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación. Pensamos que este conocimiento posibilita la mejora continua, entregando evidencias para la toma de decisiones en los distintos niveles en los cuales se define la política pública.

Objetivos Estratégicos

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.

Líneas de Trabajo

Para el logro de estos objetivos estratégicos, el trabajo del Centro se organiza en 6 líneas. Para cada línea se han propuesto un conjunto de proyectos que posibilitan cumplir los objetivos de las líneas y sus indicadores, y los indicadores estratégicos:

- Línea 1: Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar
- Línea 2: Desarrollo de Capacidades para Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red
- Línea 3: Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública (Liderazgo Intermedio)
- Línea 4: Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo
- Línea 5: Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto
- Línea 6: Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública

Estas líneas se articulan a través de 5 orientaciones conceptuales estratégicas: (a) *coherencia sistémica* que posibilita la mejora de todos los centros escolares; (b) *alineamiento con los marcos regulatorios* y de actuación de los líderes educativos y su traducción en las prácticas cotidianas; (c) *aprendizaje situado* en las demandas cotidianas del liderazgo educativo, ampliando las capacidades para responder de maneras efectivas e innovadoras que mejoren los resultados; (d) desarrollo de conocimientos que permitan *contextualizar las prácticas* a los estados de desarrollo y niveles educativos de los centros escolares y a las características de las comunidades que atienden; y (e) *liderazgo distribuido* que permita abordar la complejidad de los procesos de mejora en comunidades escolares, con altos niveles de capital social que sustenta un trabajo colaborativo, con altas expectativas respecto de lo que la comunidad puede lograr.

3. REPORTE NIVEL ESTRATEGICO

Principales logros, resultados y aprendizajes del Centro al cierre del Convenio

Dado que los principales logros, resultados y aprendizajes están desglosados en detalle en las tablas de cumplimiento de metas e indicadores estratégicos y por línea de trabajo, a continuación se presenta este apartado asociado a cada objetivo estratégico del Centro.

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.

1) Principales logros y resultados

- La estrategia de Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio se instaló poco antes de la creación de los Centros², y durante los 4 años de ejecución del Convenio se realizaron diversas acciones para apoyar su implementación. Entre ellas, destaca la elaboración y validación de un instrumento de aplicación online para monitorear el funcionamiento de las RME. El año 2019 el monitoreo alcanzó una cobertura correspondiente al 90,3% del total de redes en las regiones de alcance del Centro. Como el propósito del monitoreo era retroalimentar a las redes, se elaboró un informe digital que fue anualmente enviado a las redes en las cuales un mínimo de cinco integrantes responde el cuestionario. Para el año 2019 se dobló la cantidad de “Reportes de Retroalimentación” respecto del año 2018, llegando a enviar 212 informes a redes en estas regiones de alcance.
- Las bases Convenio proponían un trabajo formativo con profesionales de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública, en el Marco de la Ley de Nueva Educación Pública. Para abordar esta tarea, el Centro instaló la noción de liderazgo intermedio en el lenguaje técnico, académico y práctico del sistema escolar nacional. Un producto clave fue la elaboración del “Marco para la gestión y el liderazgo educativo local”, instrumento que reúne un conjunto de orientaciones, dimensiones de práctica y prácticas deseables para el desempeño del nivel intermedio en el marco de la implementación de la ley 21.040. Este producto constituye una innovación para dotar de referentes de trabajo y uso a la gestión local de la educación. Actualmente es de amplio uso entre profesionales de la educación e instituciones del nivel central (como la Agencia de la Calidad). Su aporte a la política pública se evidencia, además, en la licitación que acaba de lanzar el Ministerio de Educación para un estudio de validación del Marco para la gestión y el liderazgo educativo local.
- Se realizaron 15 investigaciones financiadas por el Convenio, además de otras con otras fuentes de financiamiento, abordando temáticas con poco desarrollo en Chile. Los resultados orientaron el diseño de políticas públicas o colaboraron con ellas. Por ejemplo, se avanzó en la caracterización y comprensión acerca de:
 - El mejoramiento y prácticas de liderazgo en la enseñanza media, así como la gestión del apoyo psicosocial en educación media.
 - Las trayectorias de mejoramiento en colegios en condiciones de desempeño insuficiente, así como en colegios que mostraron mejoras.

² Las RME se implementaron a mediados del año 2015, según el documento del MINEDUC, 2017 “Colaboración y Aprendizaje en Red: Desafíos y oportunidades para nuestra comunidad educativa”, p. 6. Recuperado de <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/10/Guia-redes-de-mejoramiento-escolarweb.pdf>

- La instalación de los primeros Servicios Locales de Educación Pública a través de un estudio que permitió identificar nudos críticos y palancas de mejora; y el funcionamiento de las redes de en los SLE.
 - La normativa y políticas hacia el liderazgo, junto con los primeros estudios en Chile sobre la trayectoria y rotación de los directores.
 - Liderazgo en Educación Parvularia.
- El Portal del Centro (www.lidereseducativos.cl) se convirtió un referente para líderes escolares. Los conocimientos generados y sistematizados en el Centro se hicieron accesibles a un mayor número de líderes educativos y a otros profesionales ligados al tema. Este portal es de acceso abierto con el fin de generar un lenguaje compartido que oriente el mejoramiento con coherencia sistémica entre los líderes en los distintos niveles el sistema (escolar, intermedio e instituciones del SAC). Durante los 4 años de funcionamiento del Centro, tuvimos un aumento sostenido de visitas y descargas desde el Portal, así como en la cantidad de seguidores de RRSS (Twitter, Youtube y Facebook). Las cifras del último año, muestran más de 9.300 seguidores en Facebook y cerca de 4.000 seguidores de Twitter. Las visitas a páginas del Portal alcanzaron las 1.242 diarias, y las descargas total el año 2019 superaron las 58.000. Con estas cifras tuvimos un 300% de aumento en las visitas a páginas, y un 1.900% de aumento en las descargas, en relación al Año 1 del Convenio (2016).
 - Durante los 4 años de funcionamiento del Centro, se realizaron 32 seminarios y 7 conversaciones en Línea, las que en su conjunto contabilizan más de 5.000 asistentes. La difusión de conocimiento y la sistematización de evidencias se logró, además, a través de la publicación de 33 Informes Técnicos para el Mineduc (disponibles para todo público en el Portal) y 31 publicaciones académicas (artículos, capítulos de libros y libros) en Chile y en el extranjero.

2) Aprendizajes

- La generación de conocimientos tiene mayor impacto en fortalecer el liderazgo escolar y las políticas que lo orientan cuando articula conversaciones con actores del ámbito de políticas educativas, del mundo escolar, y del mundo académico. Estas conversaciones permiten facilitar la toma de decisiones en los distintos niveles, fortaleciendo las posibilidades de respuestas coherentes al quehacer directivo en el mundo escolar.
- Las políticas públicas son orientaciones que requieren ser traducidas en modelos y en prácticas concretas por los actores del sistema escolar. Con el transcurso del tiempo LIDERES EDUCATIVOS fue cumpliendo un rol de traductor de esas políticas a través del desarrollo de modelos y prácticas concretas, disponibilizando su conocimiento y uso masivo. Junto a esto, fortalecer las capacidades de las instituciones que integran el Centro (aprendizaje) ha posibilitado nuevos desarrollos o “spin-off” que aportan a la política pública. Por el ejemplo, el trabajo del CIAE en el desarrollo de un marco de liderazgo para la educación parvularia y la evaluación que realizó un equipo de LIDERES EDUCATIVOS del Plan de Formación de Directores que implementa el CPEIP. Destacamos, también, las investigaciones realizadas para levantar un modelo de trabajo en red, informando la implementación de la estrategia red mandatada por la Ley NEP para acompañar y fortalecer los procesos de mejora escolar en el territorio de cada SLE.
- La participación de nuestros investigadores en congresos internacionales permitió conformar redes con investigadores de distintos lugares del mundo, aumentando nuestro capital profesional para abordar los

desafíos del mejoramiento escolar. Estos investigadores de primer nivel y reconocida trayectoria internacional, vinieron a Chile y sus investigaciones fueron accesibles a una amplia audiencia de líderes escolares. La alta asistencia a los congresos evidencia que los líderes educativos están motivados por comprender y resolver problemas educacionales compartidos entre distintos países. Los desafíos de mejora en escuelas con desempeño insuficiente que sirven en zonas de alta concentración de familias en situación de vulnerabilidad y la inequidad en las oportunidades educativas, son preocupaciones en varios países y su abordaje se fortalece al comprender los desafíos locales desde una perspectiva comparada.

- Una opción de LIDERES EDUCATIVOS fue el trabajo cercano con equipos de liderazgo a través de una asociación con 17 Municipios, en las regiones de Valparaíso, Metropolitana, del Bío-Bío y Magallanes y de la Antártica Chilena, y 86 establecimientos municipales (Centros Escolares para la Innovación en Liderazgo Educativo, CEILE) por el período de duración del Convenio. Esto nos permitió conocer escuelas y sostenedores donde sus equipos están realizando acciones que los han llevado a tener buenos resultados. El equipo de profesionales del Centro aprendió de estas comunidades escolares y a través de nuestras acciones buscamos amplificar ese conocimiento práctico que existe en el sistema. Reiteradamente, invitamos a directivos escolares a presentar en los seminarios internacionales y a publicar sus experiencias en nuestros boletines y página web.

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.

1) Principales logros y resultados

- Un proyecto que permitió generar prácticas de liderazgo de alto impacto fue la adaptación e implementación de un Modelo de Prácticas de Liderazgo Distribuido por medio de una metodología de indagación colaborativa. Directivos y docentes de 20 establecimientos escolares municipales de la Región de Valparaíso participaron en un proceso de investigación colaborativa, para abordar un desafío organizacional desde una perspectiva de liderazgo distribuido. A través del desarrollo de habilidades investigativas, estos equipos identificaron la raíz de los problemas que les interesaba abordar, generando de manera colaborativa respuestas pertinentes a su realidad educativa. Esta metodología puede ser utilizada tanto para el trabajo en red como para el trabajo colaborativo al interior de establecimientos educacionales.
- Otro proyecto que permitió generar prácticas de liderazgo de alto impacto, fue el proyecto “Centros Escolares que Indagan y Aprenden Juntos”. Basado en la estrategia de Revisión entre Pares basada en Investigación (RiPR), este programa de desarrollo profesional para docentes directivos y líderes medios involucra 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 lideran una reflexión pedagógica con los docentes a fin de identificar oportunidades de mejora de la retroalimentación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, las que luego traducen en planes de desarrollo local.

- Mediante el Portal, se publicaron 55 “Prácticas de Liderazgo”, recursos que entregan herramientas que facilitan el desarrollo de prácticas de liderazgo que inciden en los procesos de mejoramiento escolar. Estos indican de manera didáctica cuáles son los pasos a seguir en su implementación. Por otra parte, el libro “Buenas prácticas de liderazgo pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar” permitió ofrecer a los líderes escolares una compilación de herramientas prácticas que permiten a los líderes producir datos para la toma de decisiones, así como para apoyar el desarrollo docente. Finalmente, al cierre de este informe, se encontraba en imprenta dos libros: *Aprendizaje profesional situado en la escuela: Herramientas para docentes y líderes educativos*, y *Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio*.

2) Aprendizajes

- El diseño de programas de desarrollo profesional sustentando en la teoría y evidencia empírica, puede fortalecer y cambiar prácticas de liderazgo de alto impacto en los establecimientos. Estos programas son sistemáticos, con foco en lo pedagógico, con una estrategia contextualizada y operando a distintos niveles de un mismo territorio. Para esto, una condición imprescindible es generar acuerdos de mediano plazo con los sostenedores y establecimientos escolares que posibilita un plan de desarrollo profesional entendido como un proceso y no como un evento abordando desafíos del territorio y no solo de la escuela en particular.
- Los Centros de Liderazgo responden a una necesidad sentida por profesionales que operan en posiciones de liderazgo en el sistema escolar: más apoyo para cumplir con su propósito moral de ser un factor positivo en las organizaciones escolares. Al generar y difundir herramientas para operacionalizar las prácticas de liderazgo codificadas en el MBDLE, en los Estándares Indicativos de Desempeño o incluso en los compromisos en un ADECO, se logró un impacto en la generación de capacidades a nivel nacional. El importante número de descargas que tiene nuestra página web da cuenta de la necesidad del sistema de contar con recursos referidos a prácticas concretas y validadas.
- Responder a la demanda que hacen los líderes escolares por conocer prácticas de alto impacto para liderar el desarrollo profesional en el marco de la Ley 20.903 implicó al Centro modelar una forma de hacer desarrollo profesional. Los más de 1.500 participantes en los programas de formación semi-presencial aprendieron colaborativamente con sus pares para poder implementar estas nuevas prácticas en su trabajo como líderes educativos.
- La sostenibilidad de prácticas de alto impacto se ve favorecida cuando el liderazgo entre los distintos niveles del sistema, y dentro de cada nivel, está alineado. Esto releva la importancia de formar equipos de liderazgo, más que a líderes individuales, y que estos equipos aprendan en red. Por ejemplo, durante el tercer año de implementación de cursos de la Línea 1 en los CEILE, se buscó fortalecer las prácticas de liderazgo para propiciar el aprendizaje profundo en estudiantes. Esto implicó la formación de directores, UTP y docentes líderes ya sea ocupando la jefatura de un departamento o ciclo. Cada grupo tuvo cursos por separado para favorecer las prácticas de liderazgo propias de su rol. Además, participaron en talleres que los convocaban a trabajar de manera conjunta en tareas auténticas a la implementación del aprendizaje profundo en sus escuelas. Esto favoreció la construcción de un lenguaje compartido de aprendizaje, permeando más rápidamente al resto de profesores de sus escuelas. El trabajo en red de

colegios pertenecientes a un mismo sostenedor facilitó que los aprendizajes irradian al territorio, ejemplificado en el caso de una comuna que adoptó el modelo de aprendizaje profundo en la elaboración del PADEM.

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.

1) Principales logros y resultados

- A través de los cuatro años de duración del Convenio se formaron 2.598 líderes educativos: 895 líderes intermedios, 262 líderes sistémicos, 71 directores mentores, y 1.441 líderes escolares (Directores, UTP, Inspectores, Encargados de Convivencia Escolar, Jefes de Departamento y/o Ciclo, y profesores líderes).
- Esta formación llegó al 47% de las comunas de las 16 regiones del país (ver Anexo 1 con detalle de las comunas).
- En el transcurso de los 4 años de formación, observamos que algunos de los participantes accedían a nuevos cargos directivos, por ejemplo: profesores líderes que participaron en uno de los cursos de la Línea 1, luego accedieron a otros cargos directivos, participando de nuevos programas formativos del Centro. También se presentó el caso de directores/as escolares que luego asumieron cargos en los DAEM, accediendo a los cursos de líderes intermedios.
- Altos niveles de satisfacción por parte de los participantes de los programas de formación (muy cercano al 95%).
- Se consolidó un modelo de desarrollo profesional para líderes educativos. Existe evidencia que los programas de formación nacionales adolecen de una serie de problemas, como el excesivo foco en aspectos teóricos y uso de metodologías que no favorecen el protagonismo del aprendiz y la transferencia al desempeño laboral³. Desde su primer año de funcionamiento, se adaptó y complementó el modelo de Aprendizaje Experiencial (Kolb, 1984) a fin de innovar con 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. Además, los programas fueron progresivamente incorporando un enfoque de aprendizaje profundo, modelando esta visión de aprendizaje en espacios de trabajo en comunidades o micro-redes de centros escolares para que luego fuese reconstruida por los participantes en sus escuelas y liceos. Para ello se diseñaron e implementaron una serie de dispositivos que otorgan protagonismo al desarrollo profesional entre pares (ej. Tutorías), la transferencia a contextos reales de trabajo (ej. Tareas auténticas⁴), y la reflexión constante sobre la acción (ej. Acompañamiento en terreno). De esta manera, durante estos 4 años, pudimos validar 7 principios orientadores para el diseño de

³ Revisar Muñoz, G., Marfán, J., Horn, A., & Weinstein, J. (2010). Formación y entrenamiento de los directores escolares en Chile. Situación actual, desafíos y propuestas de política. *Proyecto FONIDE*, (F420972) disponible en <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/Informe-Final-Gonzalo-Mu%C3%83%C2%B1oz.pdf>; y Weinstein, J., Cuéllar, C., Hernández, M., & Fernández, M. (2016). Director (a) por primera vez: un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile. *Calidad en la Educación*, (44), 12-45, disponible en https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-45652016000100002&script=sci_arttext&tlng=en

⁴ Son aquellas tareas habituales en el desempeño profesional de prácticas de liderazgo que realizan los participantes de los programas de formación.

programas formativos del Centro: 1) metas de aprendizaje, procesos y conocimientos de alto orden; 2) metodología de aprendizaje experiencial; 3) fomento a la participación de equipos de liderazgo; 4) aprendizaje situado en el contexto laboral; 5) participantes que producen conocimiento, agenciamiento y modelamiento profesional; 6) tareas auténticas para apoyar la transferencia; y 7) propiciar la experimentación, colaboración e indagación.

- Para la validación del modelo de formación de alto impacto se diseñó e implementó un sistema de monitoreo y seguimiento de las prácticas de liderazgo de directores y UTP en los CEILE. Esto permitió desarrollar un estudio longitudinal y cuasi experimental acerca del impacto de las acciones formativas realizadas por el Centro en la generación de capacidades de liderazgo en directores, UTP y otros líderes escolares. Esta metodología cuasi experimental para examinar los resultados de la formación en liderazgo escolar es inédita en Chile. Los resultados de la aplicación de este sistema de monitoreo y seguimiento dan cuenta de incrementos en la frecuencia de las prácticas en los 4 focos del trabajo del Centro: liderazgo pedagógico (de directores y jefes UTP), convivencia escolar, cultura de colaboración y gestión basada en el uso de datos. Estos incrementos observados en las prácticas en los establecimientos son estadísticamente significativos a través del tiempo –comparando los resultados comprendidos entre 2016 y 2018– y también respecto del grupo control, en todas las dimensiones. Los resultados para escuelas y liceos dan cuenta que más de la mitad de los establecimientos apoyados mejoraron sus prácticas de liderazgo escolar.

2) Aprendizajes

- Al contrastar los diversos programas de formación que realizó el Centro durante estos 4 años queda en evidencia una tensión entre cobertura y profundidad. La formación de líderes sistémicos e intermedios tenía altas metas de cobertura (Rut únicos) puestas desde las bases del concurso para creación de los Centros de Liderazgo. Esto implicó realizar programas de formación de duración acotada en distintos territorios, sin la posibilidad que luego de un curso introductorio, se impartiera uno de profundización. Por el contrario, la Línea 1 mantuvo por 4 años el trabajo con los 86 CEILE, permitiendo el desarrollo de capacidades de liderazgo en distintos actores en cada centro escolar. Año a año, se fue profundizando en las temáticas que emergían como nuevos desafíos al finalizar un ciclo formativo. Esto puede explicar los cambios significativos en la frecuencia de prácticas de liderazgo observadas a lo largo de todo el período. Como lo señala la literatura sobre cambio en educación, toma casi 5 años lograr consolidar cambios y esto implica entender el desarrollo profesional como un proceso, y no un evento.
- En la Línea 1, se implementaron programas de formación desde el año 2016. El primer año diseñamos un curso desde la Universidad, en formato tradicional. El análisis de esa experiencia nos permitió aprender que el diseño tenía que ser mucho más situado en problemas reales de la práctica cotidiana de los líderes escolares, que ellos tenían un rol clave en definir el contenido de los programas así como en la implementación. Año a año este aprendizaje fue adquiriendo una mayor dimensión al incorporar nuevos elementos a nuestra comprensión de lo “situado” en aprendizaje para la transferencia. El diseño de los programas requería que el Centro se vinculara con la dimensión individual (el líder), organizacional (la relación con su escuela), y local (la relación con su DAEM y las otras escuelas de la comuna). Esta comprensión permite el circuito virtuoso de retroalimentación Centro-líderes escolares, para potenciar los diseños que a su vez potencien sus aprendizajes. Creemos que esta fue otra de las clave del éxito en la formación realizada en los CEILE.

- El desarrollo de capacidades a nivel escolar requiere ir aparejado del desarrollo de capacidades en el nivel intermedio del sistema escolar. La mejora escolar sustentable se potencia desde un enfoque sistémico y territorial con una oferta de desarrollo profesional articulada, intencionada, sistemática, y sostenida entre la formación a nivel sostenedor y nivel centro escolar. Nuestra evidencia muestra que cuando el nivel escolar avanza, sin un avance concomitante en el nivel comunal, se generan tensiones que se no siempre los equipos las resuelven de manera productiva. Una forma de abordar esto fue a través de la conformación de equipos con profesionales de nivel intermedio y escolar, quienes se organizaron como comunidades para desarrollar aprendizaje colectivo y trabajo en equipo. Esta estrategia formativa para los cursos impartidos en las Líneas 3 y 6, liderazgo intermedio, permitió generar una mirada común sobre los desafíos educativos del territorio y enfocar esta en una mejora escolar de carácter sistémico, avanzando de esta forma hacia una reflexión compartida acerca de las posibilidades y barreras que debían resolver. A su vez, esto facilitó el desarrollo de colaboración profunda entre líderes del nivel escolar e intermedio, que es la base para que los líderes se atrevan a cuestionar supuestos mientras buscan y experimentan soluciones contextualizadas al territorio.
- La formación territorializada en los programas de las Línea 1, Línea 2, Línea 3 y 6, permitió un aprendizaje más contextualizado, que el trabajo en red fuese más fácil, que el dialogo entre los participantes del territorio se “sintonizara” en torno a una orientación conceptual compartida. En síntesis, territorializar la formación es una estrategia basada en la conformación de comunidades de aprendizaje multinivel, basadas en relaciones de confianza, horizontalidad y autenticidad. Así, por ejemplo, para los cursos de Línea 3 y 6 junto con profesionales del nivel sostenedor, se invitó a directivos de centros escolares de estos mismos sostenedores. En la Línea 2 también se pudo abordar, al trabajar con las redes de mejoramiento escolar, que de por sí incorporan a profesionales del nivel sostenedor y DEPROV (supervisores). Esto favoreció el abordaje de los problemas educativos como un desafío colectivo y no como un problema parcelado en escuelas y liceos.
- El desarrollo profesional es más que el abordaje técnico conceptual del quehacer de una líder. Es también espacio de contención y desarrollo socioemocional. Los líderes escolares están sometidos a un alto stress dada las múltiples demandas internas y externas que compiten por su atención; demandas que a veces son contradictorias entre si. Esto se traduce en problemas personales/familiares, en situaciones de trauma, en denuncias a la Superintendencia o al sostenedor, en licencias médicas, etc. Al considerar estos temas en los diseños, los cursos se hacen cargo del bienestar de los participantes creando espacios para conversar con otros y acompañarse mutuamente, generando competencias socio emocionales como mentalidad de crecimiento, autoeficacia, autocontrol y conciencia social. Esto fue evidenciado en las evaluaciones de seguimiento realizadas después de la implementación de cada programa de formación⁵.

⁵ Se dejan los links a los documentos de seguimiento de la cohorte 2017 de la formación de líderes sistémicos y líderes intermedios (publicados el año 2018), y que dan cuenta de estos resultados: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/NT10_SEGUIMIENTO-A-EGRESADOS-DEL-DIPLOMADO-LISI-2017_26-12-18.pdf; https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/IT9_EFECTOS-Y-APRENDIZAJES-DEL-PRIMER-DIPLOMADO-PARA-LIDERES-INTERMEDIOS_27-12-18.pdf

Principales dificultades y desafíos del Centro al cierre del Convenio

a) Dificultades

- Una dificultad transversal para la ejecución de la gran mayoría de los proyectos fue la contingencia nacional, sea política (atraso en la promulgación de la Ley NEP) o social (movilizaciones-paros docentes) y financiera, dado que el monto traspasado anualmente al Centro siempre fue inferior a los \$ 1.000 millones comprometidos en las bases, y que ese monto se conocía después de haber realizado la planificación anual del año siguiente, que por bases se entregaba en Septiembre de cada año. Estas dificultades demandaron ajustes reiterados a la planificación, aspecto aún más complejo en ausencia de flexibilidad en el instrumento que rige el convenio para efectos de los indicadores comprometidos año a año. Si bien, se cumplieron todos los indicadores, en ocasiones las interrupciones por paro extendían la formación hacia el final de año escolar y sobre demandaron el tiempo de dedicación de los profesionales.
- Una segunda dificultad es la alta rotación de directores del sistema escolar, obstaculizando los procesos de mejora que se buscaron propiciar con las distintas iniciativas del Centro. Esto se tradujo en que en un número de colegios CEILE el cambio de dirección llevó a una discontinuidad en la participación, de algunos casos del director, y en otros casos de la escuela. Un apoyo para abordar esta dificultad fue la buena disposición de los sostenedores municipales para continuar la colaboración durante los 4 años. De hecho, en la región metropolitana después del año 1 se incorporó la comuna de La Granja con 6 nuevos centros escolares para mantener el número de CEILE comprometidos. En otros casos, en la región de Valparaíso por ejemplo, se mantuvieron centros escolares incorporando al nuevo director y/o se incorporó un nuevo establecimiento cuando un director de CEILE asumió la dirección.
- Trabajar con profesionales en los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) en sus primeros dos años de funcionamiento fue altamente complejo. La fragilidad del proceso de instalación de los servicios, así como las demandas de simultáneamente apoyar a las escuelas mientras se conformaba la organización, hizo poco viable su participación en programas de formación rigurosos y exigentes. Nuestra intención de diseñar cursos atingentes al trabajo de los SLEP fue dificultada porque la definición de los cargos para los cuales íbamos a realizar la formación, no estaban previamente definidos. El no contar con perfiles de cargo ya establecidos y en proceso de definición por el SLEP no nos permitía identificar oportunamente los contenidos y habilidades más relevantes para el diseño del proceso formativo. Para abordar esta dificultad, mayoritariamente formamos a líderes intermedios en DAEM y Corporaciones municipales, con una participación muy minoritaria del sector particular.
- El modelo organizacional del Centro implicó conformar cuatro equipos para abordar el liderazgo educativo en tres niveles: escolar (Línea 1), inter-escolar o en red (Línea 2) e intermedio (Línea 3 y 6). Si bien esto fue óptimo para focalizar la formación y el desarrollo de conocimientos y herramientas pertinente a las responsabilidades distintivas de cada uno, fue también una dificultad para generar sinergia entre las líneas. Por ejemplo, fue difícil asegurar que, en las cuatro líneas conceptos como liderazgo distribuido, colaboración o reflexión se operacionalizaran de manera similar. Si bien, profesionales de una línea participaban como relatores de cursos de otras líneas, no se logró generar un marco conceptual de liderazgo compartido; algo que si fue posible respecto del modelo de desarrollo profesional, que fue liderado por una profesional del Centro.

- El gran número de indicadores y proyectos asociados a cada línea, dificultaron una mayor coordinación y colaboración entre las distintas líneas del Centro, debido al tiempo que fue necesario destinar a crear modelos liderazgo escolar inexistentes en Chile (como liderazgo sistémico), o con escaso desarrollo (como liderazgo intermedio). La formación de líderes sistémicos y líderes intermedios, por ejemplo, se fortalecería si se articularan mejor ambas formaciones en un mismo territorio.
- Si bien se aprecia la necesidad de definir indicadores y proyectos a mediano plazo (4 años), esto se transforma en una dificultad para que las actividades del Centro se orienten a dar respuestas a necesidades emergentes, ya sea por la introducción de una nueva política a la cual puede contribuir, o por aprendizajes producto de la ejecución de las acciones comprometidas. Esta falta de flexibilidad resta impacto que puede lograr una política como la creación de los Centros de Liderazgo.

b) Desafíos para la Política de liderazgo para la mejora escolar

Los desafíos que se levantan a partir de las acciones, logros y aprendizajes detallados anteriormente, no responden a futuras acciones que puedan ser abordadas desde este Convenio puesto que este ha finalizado. Por este motivo, en esta sección nos referimos a desafíos para la política de fortalecimiento del liderazgo escolar en cuatro ámbitos: (a) fortalecer los mecanismos de selección de directores escolares; (b) desarrollar una carrera directiva que oriente y permita consolidar competencias de liderazgo; (c) asegurar la sostenibilidad de iniciativas que tenga como propósito desarrollar capacidades en más instituciones formadoras de directivos y otros líderes; y (d) avanzar en la sistematización y disseminación de conocimientos y herramientas generadas en el marco del trabajo de los Centros de Liderazgo.

1) Fortalecer selección de directores escolares

La importancia del director o directora para impulsar la mejora escolar, es un dato reiterado en la evidencia internacional y validado en nuestro trabajo en comunidades escolares durante los últimos cuatro años. La alta rotación y el bajo desarrollo de recursos personales que evidenciaron algunos directores, señalan la necesidad de fortalecer los procesos de selección de directores, incluido la creación de mecanismos para la sucesión planificada cuando hay cambio de director, para aumentar las posibilidades de escoger un profesional idóneo para conducir un centro escolar de acuerdo con su contexto y desafíos. Este desafío tiene un sentido de urgencia, dado que la investigación que desarrollamos en el Centro mostró un problema de rotación en cargos directivos en escuelas y liceos chilenos en la última década. No solo las tasas de rotación en Chile (en promedio, 60% dejan su cargo antes del quinto año) superan lo reportado en otros países (ej. 50% en Estados Unidos), sino que son más altas en establecimientos del sector municipal donde asisten los estudiantes más desaventajados (en promedio, 70% dejan su cargo antes del quinto año). Esto es particularmente preocupante, pues los cambios frecuentes de directivos impiden el desarrollo de los proyectos educativos de los establecimientos y de estrategias sistemáticas y consistentes de mejora escolar. Si bien el sistema de Alta Dirección Pública (ADP) ha sido un paso en la dirección correcta, la normativa que regula la selección directiva genera incentivos para la selección de candidatos externos al establecimiento, y no estimula el desarrollo y promoción interna de líderes. De este modo, muchos directores son seleccionados para liderar establecimientos que les son

desconocidos, y deben pasar gran parte de sus primeros años sorteando las dificultades asociadas de insertarse en una cultura escolar. En nuestra experiencia en los últimos cuatro años, hemos visto el potencial de generar procesos de reclutamiento y selección que valoren la afinidad de los candidatos con los establecimientos y comunidades educativas a las que liderarán, aspecto que en la experiencia internacional se aborda a través de la sucesión planificada. Dado el rol crítico que estos profesionales ejercen respecto de la mejora escolar, particularmente en centros escolares categorizados como insuficientes, asegurar la contratación de un director con demostrada efectividad es imperativo.

2) Desarrollar una carrera directiva que oriente la formación en liderazgo

Asociado al desafío anterior, es necesario poder ofrecer una formación apropiada a las características y desafíos de los distintos puestos de liderazgo en una organización escolar en consistencia con lo señalado en el MBDLE que pone énfasis en las prácticas de equipos directivos. La formación en liderazgo orientada por una Carrera Directiva establece distintos momentos o etapas en la trayectoria profesional de quienes asumirán o asumen roles de liderazgo. Junto con contar con mecanismos de desarrollo profesional sistemáticos asociados a esta carrera, es necesario revisar las condiciones laborales de los directivos, de manera que estos consideren más atractivo el mantenerse en el establecimiento en vez de abandonar el puesto antes de finalizar su periodo. Por otra parte, la experiencia acumulada de LIDERES EDUCATIVOS sobre formación en liderazgo señala que otro desafío corresponde a cómo diferenciar la oferta formativa para aportar de manera efectiva al desarrollo profesional de líderes en distintos momentos de su carrera. Por ejemplo, la formación que requiere un director que comienza a ejercer dicho rol por primera vez es diferente a la que requiere uno con varios años de experiencia o un docente con aspiraciones a convertirse en directivo en el futuro. Se han producido algunos avances destacables en esta área con los programas de inducción a directores nóveles que coordina el CPEIP, y nuestro Centro ha contribuido, además, a revisar las mallas de formación de directivos escolares por encargo de la misma institución. Sin embargo, se requiere un esfuerzo mucho más coordinado desde la política pública para construir esta Carrera Directiva y con ello poder dar coherencia a las decisiones de desarrollo profesional de los directivos escolares.

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

Si bien en el desafío recién descrito exponemos la importancia de contar con una Carrera Directiva que oriente la formación de directivos, ello requiere que a lo largo del territorio sea posible contar con capacidades profesionales para poder atender a estas necesidades formativas. No se trata solamente de replicar ciertos programas de formación, sino de generar capacidades en instituciones formadoras con el fin de asegurar equidad en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional en el país. Este es un desafío que ha tratado de ser abordado en otras ocasiones por el nivel central, por ejemplo, a través del Plan de Formación de Directores de Excelencia que genera una alianza entre el CPEIP y las universidades a lo largo de Chile. Sin embargo, la mayoría de las instituciones que ofrecen estos programas se encuentran concentradas en la zona central, develando la necesidad de desarrollar capacidades en universidades ubicadas en los extremos del país.

La elaboración de estándares para programas de desarrollo profesional de líderes escolares es una iniciativa para avanzar hacia el abordaje de este desafío. 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.

4) Sistematización y diseminación de conocimientos como tarea clave de la política de fortalecimiento del liderazgo escolar

Un último desafío, que extiende y profundiza los anteriores, guarda relación con la necesidad de avanzar en la sistematización y diseminación de conocimientos generados en el marco del trabajo de los Centros para informar las iniciativas del Mineduc y de otras instituciones del SAC y sostenedores. Movilizar el conocimiento acumulado en estos años por los Centros, tendrá impacto a largo plazo en la medida que sea difundido como tarea de la política del fortalecimiento del liderazgo escolar.

5) Fortalecer el desarrollo de capacidades al interior de las instituciones que conforman el consorcio

Un punto que el Centro no logró resolver, fue el grado de especialización que algunas instituciones desarrollaron en sus proyectos, pero que no fue transferido al resto de las instituciones del consorcio. Ejemplos de esto son la formación semi-presencial de líderes intermedios y sistémicos que solo realizó la PUCV, así como la formación virtual de líderes intermedios que realizó la Fundación Chile. Una posible explicación a esto, es que dichos proyectos tenían ejecuciones anuales en distintos territorios, por lo que más que desarrollar capacidades en distintas instituciones en diversos territorios, era más práctico y menos costoso mantener un equipo que se movilizara a realizar la ejecución. Por otro lado, la formación de líderes intermedios y sistémicos, intencionada con metas específicas desde las bases del concurso que creó los Centros de Liderazgo, demandó la coordinación constante tanto con CEDLE, como con el Mineduc (DEG, NEP-DEP, Unidad de Apoyo a la Mejora), lo que habría sido facilitado al mantener un solo equipo a cargo de dichos proyectos a lo largo de los 4 años.

Otra debilidad que se observa en la ejecución 2016-2019, es el encapsulamiento de los Centros al interior de las instituciones que lo conformaban. Hubo escasa o ninguna sinergia con equipos al interior de las instituciones (Escuelas de Educación, Psicología, Ingenierías, etc.) que permitiera profundizar o expandir el conocimiento acumulado de las instituciones.

Tabla de indicadores y metas por objetivos estratégicos del Centro

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
1	1	Difusión de conocimiento generado por el Centro por medio de seminarios con focos temáticos en las líneas del Centro	12	7	9	9	7	32	<p>Seminarios año 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seminario de Lanzamiento del Centro (Región de Valparaíso) 2. Seminario Liderazgos para una Nueva Educación Pública (Regiones Metropolitana y de Valparaíso). 3. Seminario Líderes Educativos para el Aprendizaje en Red (Regiones Metropolitana y del Biobío). 4. Seminario Construyendo Liderazgos para una Nueva Educación Pública (Regiones Metropolitana, de Valparaíso y Biobío) 5. Seminario Inicio Programas de Formación (Región de Magallanes). 6. Seminario Análisis del Trabajo de las Duplas Psicosociales en el Marco de la Ley SEP (Región de Valparaíso). 7. Seminario Liderazgo (San Esteban, Región de Valparaíso). <p>Seminarios año 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seminario Presentación del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local (Región Metropolitana). 2. Seminario Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local (Región de los Ríos). 3. Seminario Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local (Región de los Lagos). 4. Seminario Colegios que aprenden juntos – Región de Valparaíso 5. Seminario Colegios que aprenden juntos – Región Metropolitana 6. Seminario de Liderazgo pedagógico y convivencia escolar. 7. Seminario Formación de Líderes para el Sistema Escolar (Región Metropolitana) 8. Seminario Carrera Directiva (Región de Valparaíso) 9. Seminario de Investigación en Liderazgo escolar (Región Metropolitana) <p>Seminarios año 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo Distribuido para el Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la colaboración - Santiago 2. Liderazgo Distribuido para el Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la colaboración - Valparaíso 	Programa de seminario y registro de participantes

⁶ Estos medios de verificación fueron presentados en los 4 informes anuales y cuentan con la aprobación del Mineduc.

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									3. Comunidades de Aprendizaje en Red: Fortaleciendo el Desarrollo Profesional Docente - Rengo 4. Liderazgo Distribuido para el Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la Colaboración entre Escuelas - Rancagua 5. Conectando el territorio: Liderazgo para la mejora educativa sistémica - San Fernando (Seminario Red Lab) 6. Buenas Prácticas para el Mejoramiento Escolar: Liderando el Cambio para una Educación de Calidad - Valparaíso 7. Conformación y Gestión de Redes de Establecimientos Educativos en la Educación Pública: Experiencias y Desafíos - Santiago 8. Nuevos desafíos para la formación de líderes del sistema escolar - Santiago 9. III Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar - Valparaíso Seminarios año 4: 1. Seminario Internacional "Liderazgo Escolar Positivo: de la teoría a la práctica" - Valparaíso 2. Seminario Internacional "Liderazgo Escolar Positivo: de la teoría a la práctica" - Santiago 3. Seminario Formación de Líderes para el Sistema Escolar: Aprendizajes y Desafíos para el Desarrollo Profesional - Santiago 4. Seminario Internacional Democracia y paz duradera en los centros escolares - Valparaíso 5. Seminario IV Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar CEDLE-LÍDERES EDUCATIVOS - Santiago 6. Seminario Internacional "Diseñando planes locales de desarrollo profesional docente: Experiencias innovadoras de colaboración sistema escolar-universidad"- Valparaíso 7. Seminario RED-LAB Líderes Educativos Región de Los Lagos. - Frutillar	
1	2	Publicaciones en revistas indexadas en materias relacionadas con políticas y prácticas de	14	0	1	6	12	19	Publicaciones año 2: 1. <i>Novice Principals in Chile mobilizing change for the first time.</i> Artículo publicado en Mayo 2017 en Revista Educational Management Administration & Leadership Publicaciones año 3: 1. <i>Estudio de casos: tensiones y desafíos en la elaboración de la normativa escolar en Chile.</i> Artículo publicado en Enero 2018 en	Artículo aceptado o publicado

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
		liderazgo escolar							<p><i>Revista Educação e Pesquisa</i></p> <p>2. <i>Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991–2017. Artículo publicado en Marzo 2018 en Revista Educational Management Administration & Leadership</i></p> <p>3. <i>Autoetnografía y directivos docentes: una aproximación experiencial a las reformas educativas en Chile. Artículo publicado en Marzo 2018 en Revista Electrónica de Investigación Educativa</i></p> <p>4. <i>Mentoring novice school principals in Chile: what do mentors learn? Artículo publicado en Mayo 2018 en Revista International Journal of Mentoring and Coaching in Education</i></p> <p>5. <i>Bicephalous leadership structure: an exploratory study in Chile. Artículo publicado en Julio 2018 en Revista International Journal of Leadership in Education</i></p> <p>6. <i>Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. Artículo publicado en Septiembre 2018 en Revista International Journal of Educational Development</i></p> <p>Publicaciones año 4:</p> <p>1. <i>Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. Artículo publicado en Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado. Vol.32, N°2 (Abril-Junio 2019)</i></p> <p>2. <i>Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile Artículo publicado en Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado. Vol.23, N°2 (Abril-Junio, 2019).</i></p> <p>3. <i>Gestionando la contingencia más que la convivencia: El rol de los encargados de convivencia escolar en Chile. Artículo publicado en Psicoperspectivas, vol 18, núm.2, 2019, pp 18-32.</i></p> <p>4. <i>Examining Chilean novice principals' work through the lenses of emotional meaning making. Publicado en Compare: A Journal of Comparative and International Education.</i></p> <p>5. <i>Destructive Leadership Behavior: An exploratory study in Chile Artículo publicado en Leadership and policy in schools. Vol 18, 2019</i></p> <p>6. <i>Trabajo interprofesional en los centros escolares: cambiando trayectorias de vulnerabilidad a la deserción en estudiantes</i></p>	

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<p><i>secundarios</i>. Publicado en <i>Relieve</i>. Revista electrónica de investigación y evaluación educativa.</p> <p>7. <i>Aprender a liderar el cambio en organizaciones escolares en Chile</i>. Publicado en <i>Magis</i>. Revista internacional de Investigación en Educación vol.12, núm.24, 2019</p> <p>8. <i>Effective schools 10 years on: factors and processes enabling the sustainability of school effectiveness</i>. Publicado en <i>School Effectiveness and School Improvement</i>. An International Journal of Research, Policy and Practice.</p> <p>9. <i>Las emociones surgidas ante un incidente crítico en el ámbito del liderazgo eficaz: estudio comparativo entre directivos noveles y expertos</i>” Revista <i>Calidad en la Educación</i>, del Consejo Nacional de Educación.</p> <p>10. <i>¿Líder Pedagógico o gerente de escuela? Evolución del Rol del director de escuela en Chile</i>. Publicado en <i>Revista Calidad en la Educación</i>, del Consejo Nacional de Educación</p> <p>11. <i>Liderazgo Escolar: Una Mirada a los Criterios de Éxito Pedagógico de los Jefes de Unidad Técnica Pedagógica en Chile</i>. Publicado en <i>Revista Calidad en la Educación</i>, del Consejo Nacional de Educación</p> <p>12. <i>Directores Fantásticos y Dónde Encontrarlos: Lecciones Sobre la Promoción Interna de Directivos Elegidos por Alta Dirección Pública en Chile</i>. Publicado en <i>Revista Calidad en la Educación</i>, del Consejo Nacional de Educación</p>	
1	3	Informes técnicos al MINEDUC para el apoyo a la implementación de la Política	31	7	10	9	7	33	<p>Informes Técnicos año 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> Redes de Mejoramiento Escolar: ¿Por qué son importantes y cómo las apoyamos? Marco para el Liderazgo Sistémico y el Aprendizaje en Red: los desafíos de la colaboración en contextos de competencia. Experiencias Innovadoras de Formación para Líderes Educativos de Nivel Intermedio. Panorámica sobre el Liderazgo y Gestión Local de Educación. Organización del Nivel Intermedio en Educación. Estado del Arte para la Formación de Líderes en Preservicio. Estado del Arte para la Formación de Mentores para el Acompañamiento a Directores Principiantes. 	Informes técnicos entregados al MINEDUC

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<p>Informes Técnicos año 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar 2. Desafíos para la integración de las TIC en las escuelas: Implicaciones para el liderazgo educativo 3. Modelo de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar 4. Acompañamiento pedagógico desde el nivel intermedio: Aportes para la formación 5. Gestión de la implementación curricular 6. La formación de directores en proceso de inducción 7. Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar 8. Desafíos para la transformación del nivel intermedio en educación 9. Enfoque socio-constructivo de las emociones surgidas ante un incidente crítico en directivos noveles y expertos 10. Línea de base para el monitoreo y evaluación del efecto de las acciones formativas del centro en establecimientos públicos <p>Informes Técnicos año 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación sobre el funcionamiento de las redes de mejoramiento escolar del Ministerio de Educación (RME) - 2018 2. Formación Innovadora para líderes intermedios: Conectando el territorio para la mejora educativa Fundación Chile 3. Evaluación longitudinal de las acciones formativas del Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar en establecimientos públicos 4. Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas 5. El rol del nivel intermedio como generador de condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en el territorio: Una primera aproximación desde la perspectiva del liderazgo y la gestión local en educación 6. Modelo de observación de competencia para líderes intermedios de la Nueva Educación Pública 7. Gestión del apoyo psicosocial en Departamentos de Educación Municipal y en liceos bajo su dependencia 8. Convivencia en la escuela: Perspectivas para el liderazgo escolar 9. Efectos y aprendizajes del primer Diplomado para líderes intermedios 	

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<p>Informes Técnicos año 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> Informe de evaluación sobre el funcionamiento de las redes de mejoramiento escolar del ministerio de educación Evaluación longitudinal de las acciones formativas de líderes educativos para la mejora en establecimientos escolares públicos Una revisión al desarrollo profesional directivo y de nivel intermedio en el contexto del desafío de creación del sistema de educación pública Informe de evaluación sobre el funcionamiento de las redes de mejoramiento escolar del ministerio de educación Análisis y formulación estratégica de la mejora educativa: conceptos, tensiones y desafíos El primer año de los servicios locales de educación pública: reflexiones desde la voz de los actores Formación continua online: Aprendizajes para el futuro de los líderes educativos 	
1	4	Grado de satisfacción de los participantes en los programas de formación	80%	96,6%	95%	92,9%	95,3%	94,7%	<p>Programas de formación año 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Curso Preservicio: 99% Curso Directores: 93% Curso Mentores: 98% <p>Programas de formación año 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Curso Directores: 96,30% Curso UTP: 95% Curso de inducción a directores noveles: 94,10% Curso Directores Magallanes (1er semestre): 100% Curso Pre-servicio Magallanes: 98,30% Curso Líderes Intermedios: 92,40% Curso Líderes Sistémicos: 94,20% <p>Programas de formación año 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> Curso Directores: 95% Curso UTP: 97,5% Curso Otros Líderes: 98% Curso Líderes Intermedios: 92,1% Curso Líderes Sistémicos: 82% <p>Programas de formación año 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> Curso Directores: 94.3% 	Informe de resultados de encuestas de satisfacción realizadas

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<ul style="list-style-type: none"> • Curso UTP: 98% • Curso Otros Líderes: 98.2% • Curso Líderes Intermedios: 92.4% • Curso Líderes Sistémicos: 94% 	
1	5	Boletines electrónicos de diseminación de prácticas, actividades y de resultados de investigaciones realizadas por el Centro	16	4	4	4	4	16	<p>Boletines año 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Boletín N° 1 – Julio 2016 2. Boletín N° 2 – Septiembre 2016 3. Boletín N° 3 – Diciembre 2016 4. Boletín N° 4 – Diciembre 2016 <p>Boletines año 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Boletín 1 publicado 22 Junio 2017 2. Boletín 2 publicado 31 Julio 2017 3. Boletín 3 publicado 17 Octubre 2017 4. Boletín 4 publicado 04 Diciembre 2017 <p>Boletines año 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Boletín 1 publicado 24 Mayo 2018 2. Boletín 2 publicado 23 Agosto 2018 3. Boletín 3 publicado 18 Octubre 2018 4. Boletín 4 publicado 30 Noviembre 2018 <p>Boletines año 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Boletín 1 publicado 24 Mayo 2019 2. Boletín 2 publicado 29 Agosto 2019 3. Boletín 3 publicado 13 Noviembre 2019 4. Boletín 4 publicado 4 diciembre 2019 	Boletín electrónico
1	6	N.º de presentaciones en seminarios nacionales o internacionales	12	8	40	34	53	135	<p>Presentaciones año 1 en los siguientes seminarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminario sobre Liderazgo Escolar, Universidad de Concepción. • Seminario Fundación Educacional Collahuasi: VI Congreso Regional de Educación, Iquique. • Seminario Fundación Arauco “Construyendo confianza para la Mejora Escolar”, Valdivia. • Primera Jornada de Investigación CEDLE, Universidad Diego Portales. • XXIII Encuentro Nacional de Investigadores en Educación-ENIN, Universidad de Playa Ancha. 	Programa congreso, abstract de la presentación

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<ul style="list-style-type: none"> • Seminario Internacional Inversión Pública en Primera Infancia: El desafío de invertir con calidad para el desarrollo de niños y niñas, organizado por UNICEF, 7 de Diciembre, Santiago, Chile. Inaugurado por la Presidenta Michelle Bachelet. • BELMAS Annual Conference 2016. • The University of Nottingham. School of Education. Centre For Research in Educational Leadership and Management (CRELM). <p><u>Presentaciones año 2 en los siguientes seminarios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ICSEI (Canadá) • Belmas (Inglaterra) • CIIE (Chile-Santiago) • ECER (Dinamarca) • Desafiando el Liderazgo escolar (Chile - SEREMI Biobío) • VII Congreso Educación (Chile - Iquique) • Formación de Líderes para el Sistema Escolar (Chile – Stgo.) • Rol y Atribuciones de directores y equipos directivos en la Nueva Educación Pública (Chile - SEREMI Biobío) • Liderazgo Escolar (Chile – DEPROVs Región de Valparaíso) • Encuentros Regionales de Redes de Mejoramiento Escolar (Chile – R.Metropolitana, Biobío y Magallanes). • Carrera Directiva (Chile – Valparaíso) • Investigación en Liderazgo Escolar (Chile – Santiago) <p><u>Presentaciones año 3 en los siguientes seminarios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ICSEI (Singapur) • Belmas (Inglaterra) • AERA (EE.UU.) • CIES (México) • VII Congreso Iberoamericano de Pedagogía (Argentina) • XVI Congreso Nacional de Educación "Liderar para educar" (Colombia) • VII Jornadas Interamericanas de Dirección y Liderazgo Escolar (Chile-Santiago) • Liderazgo Distribuido para el Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la Colaboración (Chile - Santiago, Valparaíso y 	

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<p>Rancagua).</p> <ul style="list-style-type: none"> • VII Seminario Plan de Formación de Directores (Chile - CPEIP). • Formación de Líderes para el Sistema Escolar (Chile – Stgo.) • Seminario Regional de Liderazgo Escolar para Supervisores (Chile - SEREMI Biobío) • Buenas Prácticas para el Mejoramiento Escolar: Liderando el Cambio para una Educación de Calidad (Chile - Agencia de Calidad) • Encuentro Macro Zona Sur Red de Escuelas Líderes Trabajando (Chile – Concepción). • Nuevos desafíos para la formación de líderes del sistema escolar (Chile – Santiago) • III Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar (Chile – Valparaíso) <p>Presentaciones año 4 en los siguientes seminarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AERA 2019 (Canadá) • ICSEI 2019 (Noruega) • BELMAS Annual Conference 2018 (Inglaterra) • ECER 2019: (Alemania) • BERA Conference 2019 (Inglaterra) • EDUCERE XIV, o V Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação (Brasil) • VIII Jornadas Interamericanas de Dirección y Liderazgo Escolar (Chile-Santiago) • III Congreso Internacional sobre Liderazgo y Mejora Escolar CILME 2019 (Chile - Santiago) • VII Seminario Plan de Formación de Directores (Chile - Santiago) • V Congreso interdisciplinario de investigación en Educación (Chile-Santiago) • Liderazgo Escolar Positivo: De la Teoría a la Acción (Chile - Santiago - Valparaíso) • da de Buenas Prácticas de Desarrollo Profesional Docente 	

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									(Chile) <ul style="list-style-type: none"> Formación de Líderes del Sistema Escolar: Aprendizajes y Desafíos para el Desarrollo Profesional (Chile) IV Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar (Santiago-Chile) 	
2	7	N° de publicaciones focalizadas en prácticas de liderazgo de alto impacto o en prácticas de liderazgo de alto impacto en contextos vulnerables	40	10	11	10	10	41	<p>Prácticas de Liderazgo año 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué pueden hacer los(as) directores para que los estudiantes sean buenos lectores? Creando ambientes propicios para el aprendizaje. Líderes educativos que cuentan con un claro marco de valores fundamentales podrán resolver problemas de manera más efectiva. Una propuesta para directores y jefes de UTP. Claves para conducir la gestión de información para el mejoramiento escolar. ¿Están mis profesores satisfechos laboralmente? ¿Cómo lo puedo dimensionar? Traspassando cursos de un(a) profesor(a) a otro (a). El primer paso para crear culturas colaborativas. Soy director(a): muchas cosas por hacer, poco tiempo ¿Cómo me organizo? Claves para saber qué y cómo aprenden los estudiantes. La colaboración es clave para fortalecer la convivencia escolar. <p>Prácticas de Liderazgo año 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> Una escala de medición para evaluar el funcionamiento del equipo directivo Asegurando la calidad del liderazgo y gestión escolar Planificando talleres de reflexión pedagógica Monitoreando la retroalimentación que entrego a mis profesores. ¿Cuán bien estamos involucrando a las familias en la educación escolar de sus pupilos? Una propuesta de medición Reflexión intencionada y sistemática: motor para la mejora de las prácticas pedagógicas. Una propuesta para directores y jefes de UTP Conversando sobre los aprendizajes: una propuesta para analizar 	Registro de publicaciones en medios masivos

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<p>colaborativamente los cuadernos de los estudiantes.</p> <p>8. Orientaciones prácticas para analizar preguntas abiertas en guías de aprendizaje y evaluaciones realizadas por los docentes</p> <p>9. Herramientas para recopilar datos sobre procesos de cambio y mejora escolar.</p> <p>10. Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar.</p> <p>11. ¿Cómo hacer buenas preguntas en una encuesta?</p> <p>Prácticas de Liderazgo año 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparando la Observación de aula: Construyendo sentido compartido. 2. ¿Cómo usar los datos? De los datos al saber contextualizado para liderar la mejora. 3. ¿Cómo indagar sobre Aprendizaje Profundo en Centros Escolares? Instrumentos y orientaciones prácticas. 4. Rondas Instruccionales: Estrategia para acelerar la mejora continua. 5. Protocolo para el análisis de incidentes críticos escolares: Una oportunidad para el aprendizaje profesional docente. 6. Liderando y gestionando el tiempo docente. 7. Liderando la cultura escolar: Estrategias para equipos de convivencia escolar. 8. Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. 9. Estrategias para la prevención del estrés y burnout en docentes. 10. Técnica de Revisión Activa: Una herramienta para la reflexión sobre la práctica en los establecimientos educacionales del territorio. <p>Prácticas de Liderazgo año 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitando la toma de decisiones participativa: Criterios y una herramienta para su implementación. 2. Panel de retroalimentación: Un dispositivo para la mejora de prácticas y productos en el nivel intermedio. 3. Aprendizaje de adultos: Liderando el Desarrollo Profesional Docente 4. ¿Cómo evaluar la pertinencia de las especialidades que se ofrecen 	

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<p>en un Liceo Técnico Profesional?</p> <p>5. Apoyando a mis profesores novatos en la evaluación docente: Estrategias para equipos directivos.</p> <p>6. Liderazgo personal e interpersonal: Estrategias para la resolución de conflictos entre pares.</p> <p>7. La voz de los estudiantes como insumo para la mejora de las prácticas pedagógicas: Herramienta para directivos y docentes.</p> <p>8. Analizando y construyendo liderazgo distribuido.</p> <p>9. Retroalimentación efectiva y formativa para el aprendizaje ¿Cómo orientar a mis docentes para su implementación?.</p> <p>10. Evaluando las condiciones organizacionales para la Mejora Escolar.</p>	
2	8	Estudios de resultados intermedios y finales de la implementación de nuevas prácticas en centros escolares pertenecientes al grupo de Colegios en Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE)	6	0	0	3	3	6	<p>Estudios año 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación longitudinal de las acciones formativas del Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar en establecimientos públicos. 2. Estudio monitoreo y evaluación efectos acciones formativas del Centro en líderes escolares: Resultados iniciales comparados de 2016, 2017 y 2018 3. Análisis de cambios en las prácticas de liderazgo en los establecimientos públicos que reciben apoyo de Líderes Educativos: Un análisis preliminar de 2018 respecto de la situación de 2016. <p>Estudios año 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación Longitudinal de las acciones formativas de líderes educativos para la mejora en establecimientos escolares públicos. 2. Estudio Monitoreo y Evaluación Efectos acciones formativas del Centro en Líderes Escolares: Resultados comparativos de 2019, 2017 y 2018. 3. Análisis de cambios en las prácticas de liderazgo en los establecimientos públicos que reciben apoyo de Líderes Educativos: Análisis de la evolución entre 2016 y 2018 	Informes de estudios de resultados realizados

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)																												
2	9	Mejoramiento en las prácticas de liderazgo en los focos principales desarrollados por el Centro en el grupo de Centros Escolares para la innovación en Liderazgo Escolar (CEILE).	25%	0	0	44%	49%	46,5%	<p>Mejoramiento año 3:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Focos desarrollados por LE</th> <th>Establecimientos CEILEs que presentan un mejoramiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderazgo Director</td> <td>20 (50%)</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo UTP</td> <td>25 (62,5%)</td> </tr> <tr> <td>Convivencia Escolar</td> <td>9 (22,5%)</td> </tr> <tr> <td>Cultura de Colaboración</td> <td>16 (40%)</td> </tr> <tr> <td>Gestión Basada en el Uso de Datos</td> <td>12 (42,9%)</td> </tr> <tr> <td>Promedio</td> <td>44%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Mejoramiento año 4:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Focos desarrollados por LE</th> <th>Establecimientos CEILEs que presentan un mejoramiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderazgo Director</td> <td>16 (35.6%)</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo UTP</td> <td>24 (53.3%)</td> </tr> <tr> <td>Convivencia Escolar</td> <td>20 (44.4%)</td> </tr> <tr> <td>Cultura de Colaboración</td> <td>25 (55.6%)</td> </tr> <tr> <td>Gestión Basada en el Uso de Datos</td> <td>17 (58.6%)</td> </tr> <tr> <td>Promedio</td> <td>49%</td> </tr> </tbody> </table>	Focos desarrollados por LE	Establecimientos CEILEs que presentan un mejoramiento	Liderazgo Director	20 (50%)	Liderazgo UTP	25 (62,5%)	Convivencia Escolar	9 (22,5%)	Cultura de Colaboración	16 (40%)	Gestión Basada en el Uso de Datos	12 (42,9%)	Promedio	44%	Focos desarrollados por LE	Establecimientos CEILEs que presentan un mejoramiento	Liderazgo Director	16 (35.6%)	Liderazgo UTP	24 (53.3%)	Convivencia Escolar	20 (44.4%)	Cultura de Colaboración	25 (55.6%)	Gestión Basada en el Uso de Datos	17 (58.6%)	Promedio	49%	Informe de Estudio que permite medir cambios en la implementación de prácticas en los centros escolares CEILE, comparando línea base y medición hasta 24 meses después de haber participado en el programa
Focos desarrollados por LE	Establecimientos CEILEs que presentan un mejoramiento																																					
Liderazgo Director	20 (50%)																																					
Liderazgo UTP	25 (62,5%)																																					
Convivencia Escolar	9 (22,5%)																																					
Cultura de Colaboración	16 (40%)																																					
Gestión Basada en el Uso de Datos	12 (42,9%)																																					
Promedio	44%																																					
Focos desarrollados por LE	Establecimientos CEILEs que presentan un mejoramiento																																					
Liderazgo Director	16 (35.6%)																																					
Liderazgo UTP	24 (53.3%)																																					
Convivencia Escolar	20 (44.4%)																																					
Cultura de Colaboración	25 (55.6%)																																					
Gestión Basada en el Uso de Datos	17 (58.6%)																																					
Promedio	49%																																					
2	10	Satisfacción de los líderes escolares con el apoyo prestado por el Centro a través de los boletines.	85%	92,6%	96%	94%	97,8%	95%	<p>Año 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación Encuesta "Satisfacción Boletines". • Período de aplicación: 25 Nov al 09 Dic. • Muestra: líderes escolares que abrieron los boletines durante el 2016. • 189 personas respondieron la encuesta <p>Año 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación Encuesta "Satisfacción Boletines". • Período de aplicación: 15 Nov. al 04 Dic. • Muestra: líderes escolares que abrieron los boletines 	Informe de resultados de encuestas realizadas																												

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<p>durante el 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> 160 personas respondieron la encuesta <p>Año 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación Encuesta “Satisfacción Boletines”. Período de aplicación: 07 al 28 Nov. Muestra: líderes escolares que abrieron los boletines durante el 2018. 214 personas respondieron la encuesta <p>Año 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación Encuesta “Satisfacción Boletines”. Período de aplicación: 11 Nov. al 6 Dic Muestra: líderes escolares que abrieron los boletines durante el 2019. 137 personas respondieron la encuesta 	
2	11	Percepción de otros actores educativos clave en CEILE sobre mejoramiento de prácticas de liderazgo escolar seleccionadas	50%	0	0	47%	50,5%	50,5%	<p>Año 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> Directores: 47% <p>Año 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jefes de Departamento y/o Ciclo: 51% Inspectores y Encargados de Convivencia: 50% 	Informe de resultados de encuestas realizadas
2	12	Nuevas prácticas de liderazgo pedagógico y de convivencia escolar implementadas por directores participantes de los programas de formación (CEILE)	9	0	3	6	9	9	<p>Año 2: Prácticas de Directores que muestran diferencias estadísticamente significativas en el estudio realizado:</p> <ol style="list-style-type: none"> Acompaña a los docentes en aula Gestiona el currículum Protege el tiempo instruccional <p>Año 3: Prácticas de Directores que muestran diferencias estadísticamente significativas en el estudio realizado:</p> <ol style="list-style-type: none"> Acompaña a los docentes en aula Gestiona el currículum Protege el tiempo instruccional Incentiva a los profesores 	Informe de Estudio que permite medir cambios en la frecuencia de implementación de prácticas en los centros escolares CEILE, comparando línea base y medición hasta 24 meses

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									5. Promueve el desarrollo profesional 6. Estructura las metas escolares <u>Año 4: Prácticas de Directores que muestran diferencias estadísticamente significativas en el estudio realizado:</u> 1. Acompaña a los docentes en aula 2. Gestiona el currículum 3. Protege el tiempo instruccional 4. Incentiva a los profesores 5. Promueve el desarrollo profesional 6. Estructura metas escolares 7. Monitorea el aprendizaje 8. Comunica las metas escolares 9. Incentiva el aprendizaje de los estudiantes	después de haber participado en el programa
3	13	Número de líderes intermedios formados	350	0	59	144	196	399	<u>Cursos año 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> Diplomado Líderes Intermedios: 59 participantes <u>Cursos año 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> Diplomado Biobío: 46 participantes Red-Lab Región de O'Higgins: 92 participantes Curso Autoformación: 6 participantes <u>Cursos año 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> Diplomado Líderes Intermedios: 63 participantes Uso de datos: 33 Red-Lab Región de Los Lagos 99 participantes Curso Autoformación: 1 participante 	Registro de líderes formados
3	14	Número de líderes sistémicos formados	230	53	73	60	73	262	<u>Año 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> Región Metropolitana: 23 Región del Biobío: 30 <u>Año 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> Región del Biobío: 35 Región de Valparaíso: 38 <u>Año 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> Región de O'Higgins: 31 	Registro de líderes sistémicos formados

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)																																						
									<ul style="list-style-type: none"> Región de Valparaíso: 29 																																							
									Año 4:																																							
									<ul style="list-style-type: none"> Región de Valparaíso: 73 																																							
3	15	Número de directores mentores formados	60	59	12	0	0	71	Año 1: <ul style="list-style-type: none"> Región del Biobío: 24 Región de Valparaíso: 16 Región Metropolitana: 19 Año 2: <ul style="list-style-type: none"> Región del Biobío: 12 	Registro de directores mentores formados																																						
3	16	Número de líderes escolares que participaron en programas de formación	620	132	245	538	526	1.441	Año 1: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Curso</th> <th>Líderes formados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directores CEILE</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>Preservicio</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>132</td> </tr> </tbody> </table> Año 2: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Curso</th> <th>Líderes formados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directores CEILE</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>UTP CEILE</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>Directores Inducción</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Preservicio</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>245</td> </tr> </tbody> </table> Año 3: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Curso</th> <th>Líderes formados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directores CEILE (Ap. Profundo)</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Directores CEILE (Convivencia)</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>Directores (Autoformación)</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td>Directores Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>UTP CEILE</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>UTP (Autoformación)</td> <td>92</td> </tr> <tr> <td>UTP Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Otros Líderes CEILE - Enc. convivencia</td> <td>77</td> </tr> </tbody> </table>	Curso	Líderes formados	Directores CEILE	68	Preservicio	64	Total	132	Curso	Líderes formados	Directores CEILE	95	UTP CEILE	104	Directores Inducción	26	Preservicio	20	Total	245	Curso	Líderes formados	Directores CEILE (Ap. Profundo)	42	Directores CEILE (Convivencia)	33	Directores (Autoformación)	39	Directores Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	9	UTP CEILE	42	UTP (Autoformación)	92	UTP Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	9	Otros Líderes CEILE - Enc. convivencia	77	Registro de líderes escolares formados
Curso	Líderes formados																																															
Directores CEILE	68																																															
Preservicio	64																																															
Total	132																																															
Curso	Líderes formados																																															
Directores CEILE	95																																															
UTP CEILE	104																																															
Directores Inducción	26																																															
Preservicio	20																																															
Total	245																																															
Curso	Líderes formados																																															
Directores CEILE (Ap. Profundo)	42																																															
Directores CEILE (Convivencia)	33																																															
Directores (Autoformación)	39																																															
Directores Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	9																																															
UTP CEILE	42																																															
UTP (Autoformación)	92																																															
UTP Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	9																																															
Otros Líderes CEILE - Enc. convivencia	77																																															

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)																																		
									<table border="1"> <tr> <td>Otros Líderes CEILE - Jefes de Depto</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>Otros Líderes (Autoformación)</td> <td>121</td> </tr> <tr> <td>Otros Líderes Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>538</td> </tr> </table> Año 4: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Curso</th> <th>Líderes formados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directores CEILE (Ap. Profundo)</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Directores CEILE (Convivencia)</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>Directores (Autoformación)</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>Directores Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>UTP CEILE</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>UTP (Autoformación)</td> <td>98</td> </tr> <tr> <td>UTP Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Otros Líderes CEILE - Enc. convivencia</td> <td>82</td> </tr> <tr> <td>Otros Líderes CEILE - Jefes de Depto</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>Otros Líderes (Autoformación)</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>Otros Líderes Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>526</td> </tr> </tbody> </table>	Otros Líderes CEILE - Jefes de Depto	65	Otros Líderes (Autoformación)	121	Otros Líderes Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	9	Total	538	Curso	Líderes formados	Directores CEILE (Ap. Profundo)	18	Directores CEILE (Convivencia)	45	Directores (Autoformación)	29	Directores Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	9	UTP CEILE	33	UTP (Autoformación)	98	UTP Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	9	Otros Líderes CEILE - Enc. convivencia	82	Otros Líderes CEILE - Jefes de Depto	52	Otros Líderes (Autoformación)	123	Otros Líderes Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	28	Total	526	
Otros Líderes CEILE - Jefes de Depto	65																																											
Otros Líderes (Autoformación)	121																																											
Otros Líderes Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	9																																											
Total	538																																											
Curso	Líderes formados																																											
Directores CEILE (Ap. Profundo)	18																																											
Directores CEILE (Convivencia)	45																																											
Directores (Autoformación)	29																																											
Directores Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	9																																											
UTP CEILE	33																																											
UTP (Autoformación)	98																																											
UTP Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	9																																											
Otros Líderes CEILE - Enc. convivencia	82																																											
Otros Líderes CEILE - Jefes de Depto	52																																											
Otros Líderes (Autoformación)	123																																											
Otros Líderes Centros Escolares que Aprenden e Indagan Juntos	28																																											
Total	526																																											
3	17	Cantidad de Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación acompañadas para levantar metodología	10	5	0	5	0	10	<p>Año 1: Levantamiento del modelo de trabajo para Redes de Mejoramiento Escolar, utilizando la metodología Design Thinking con cinco redes de la región Metropolitana.</p> <p>Año 3: Red 1: Región Metropolitana (Urbana) Red 2: Región de O'Higgins (Urbana) Red 3: Región de Valparaíso (Urbana) Red 4: Región de Valparaíso (Urbana/Rural) Red 5: Región de Valparaíso (Rural/Urbana)</p>	Informe Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación acompañadas en terreno.																																		

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
3	18	Acompañamiento a Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación por los líderes sistémicos formados en el Centro y supervisados como parte del componente práctico de su formación	230	54	70	60	73	257	<p>Año 1: Se realizaron 54 procesos de acompañamiento reportados en los portafolios de aprendizaje entregados por directores y jefes de UTP formados como líderes sistémicos. Los portafolios se construyeron sobre la base de tareas auténticas, que corresponden a micro-prácticas en redes escolares, que en su conjunto configuran un proceso de acompañamiento que pone en práctica los contenidos trabajados en el programa de formación.</p> <p>Año 2: Se realizaron 70 procesos de acompañamientos desarrollados por líderes sistémicos como parte de su proceso de formación. Estos procesos de acompañamiento consistieron de la ejecución de una serie de tareas auténticas como micro-prácticas implementadas en las redes escolares donde estos líderes participan. El informe adjunto como medio de verificación, revela interesantes resultados de los acompañamientos realizados, entre los que se destacan: los nudos críticos de las redes acompañadas, así como las prioridades que se visualizan en las redes para el año 2018.</p> <p>Año 3: Se realizaron 60 procesos de acompañamientos desarrollados por líderes sistémicos como parte de su proceso de formación. Estos procesos de acompañamiento consistieron de la ejecución de una serie de tareas o micro-prácticas implementadas en las redes escolares donde estos líderes participan. A partir del diseño del programa y la experiencia de las dos cohortes anteriores del diplomado, las herramientas entregadas durante la formación tenían la intención de ser usadas con flexibilidad para responder a la gran diversidad de funcionamiento y formas de organización de las redes. Asimismo, se estableció un sistema de tutorías grupales en terreno para complementar lo trabajo en las clases presenciales y asesorar a los grupos in-situ. Esta forma de trabajo facilitó el desarrollo de los proyectos de acompañamiento y el desarrollo de habilidades en los líderes sistémicos formados para transferir los contenidos del programa a sus contextos de trabajo en redes y establecimientos.</p>	Informe de acompañamiento a Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación realizados por los líderes sistémicos.

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<p>Año 4: Los participantes aplicaron en terreno lo trabajado en Laboratorios y Talleres a través del desarrollo de un “Proyecto de acompañamiento” a sus redes. Para ello, los participantes del diplomado se agruparon en 17 equipos por red (73 participantes) con el fin de desarrollar en sus redes tareas o micro-prácticas diseñadas por el equipo del diplomado. Estas tareas o micro-prácticas se definen en base al marco metodológico de “indagación colaborativa”, e implicó el levantamiento de información diagnóstica sobre el funcionamiento de la red, la devolución y reflexión con la red sobre los datos producidos, la definición de acciones de intervención, y la evaluación de dichas acciones. De este modo, los equipos fueron poniendo en práctica los contenidos trabajados en los módulos. Durante este proceso, cada equipo fue acompañado por un tutor del programa, reuniéndose en terreno cuatro veces durante el desarrollo del diplomado en sesiones de tutoría. El propósito de esta instancia es mediar, a través de retroalimentación crítica, la capacidad de los equipos para evaluar y reflexionar sobre sus acciones de acompañamiento a redes.</p>	
3	19	Número de centros escolares impactados directamente por las acciones del Centro	80	68	87	86	88	82	<p>Número de centros escolares por región Año 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Región del Biobío: 21 • Región de Valparaíso: 21 • Región Metropolitana: 26 <p>Número de centros escolares por región Año 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Región de Valparaíso: 22 • Región Metropolitana: 28 • Región del Biobío: 21 • Región de Magallanes: 16 <p>Número de centros escolares por región Año 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Región de Valparaíso: 24 • Región Metropolitana: 24 • Región del Biobío: 22 • Región de Magallanes: 16 <p>Número de centros escolares por región Año 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Región de Valparaíso: 26 	Registro de centros escolares con los que el Centro desarrolla actividades

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<ul style="list-style-type: none"> Región Metropolitana: 24 Región del Biobío: 21 Región de Magallanes: 17 	
3	20	Número de Visitas a la Página Web	>900	499	615	983	1.225	1.225	<p>Año 1: Entre el 1 de junio, fecha de lanzamiento de portal, y el 9 de diciembre, fecha de cierre de monitoreo de analíticas web para la realización del presente informe, se realizaron 95.937 visitas a páginas del Portal de LIDERES EDUCATIVOS. Por lo tanto, el promedio de visitas a páginas diarias al portal (total de visitas a página/número de días) es de 499,6.</p> <p>Año 2: La muestra de la evidencia fue seleccionada del 1º al 20 de enero y luego del 20 de febrero al 15 de diciembre. Esta selección se debe, en el primer caso, a la fecha de receso y cierre del centro de liderazgo y de los establecimientos educacionales (que ocurrió entre el 21 de enero al 19 de febrero). La segunda selección, realizada entre el 20 de febrero y el 15 de diciembre, se debe a la fecha de cierre del monitoreo de analíticas web para la ejecución del presente informe.</p> <ul style="list-style-type: none"> El total de la muestra de visitas a páginas del portal de LIDERES EDUCATIVOS fue: 196.358 visitas. El total de días de la evidencia son: 319 días El promedio de visitas a páginas diarias al portal es de: 615,54 visitas por día. <p>Año 3: La muestra de la evidencia fue seleccionada del 1º al 19 de enero y luego del 19 de febrero al 30 de noviembre. Esta selección se debe, en el primer caso, a la fecha de receso y cierre del centro de liderazgo y de los establecimientos educacionales (que ocurrió entre el 20 de enero al 18 de febrero, inclusive esas fechas). La segunda selección, realizada entre el 19 de febrero y el 30 de noviembre, se debe a la fecha de cierre del monitoreo de analíticas web para la ejecución del presente informe.</p>	Contador promedio de visitas a páginas diarias al portal (Google Analytics)

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)																																																																										
									<ul style="list-style-type: none"> El total de la muestra de visitas a páginas del portal de LIDERES EDUCATIVOS fue: 298.902 visitas. El total de días de la evidencia son: 304 días El promedio de visitas a páginas diarias al portal es de: 983 visitas por día. <p>Año 4: La muestra de la evidencia fue seleccionada del 1º al 19 de enero y luego del 19 de febrero al 30 de noviembre. Esta selección se debe, en el primer caso, a la fecha de receso y cierre del centro de liderazgo y de los establecimientos educacionales (que ocurrió entre el 20 de enero al 18 de febrero, inclusive esas fechas). La segunda selección, realizada entre el 19 de febrero y el 30 de noviembre, se debe a la fecha de cierre del monitoreo de analíticas web para la ejecución del presente informe.</p> <ul style="list-style-type: none"> El total de la muestra de visitas a páginas del portal de LIDERES EDUCATIVOS fue: 298.902 visitas. El total de días de la evidencia son: 304 días El promedio de visitas a páginas diarias al portal es de: 983 visitas por día. 																																																																											
3	21	Número de documentos descargados de la Páginas Web	>300	3.590	19.632	42.321	57.320	122.863	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Mes</th> <th colspan="4">N° de descargas</th> </tr> <tr> <th>Año 1</th> <th>Año 2</th> <th>Año 3</th> <th>Año 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td></td> <td>607</td> <td>2.897</td> <td>6.076</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td></td> <td>295</td> <td>998</td> <td>2.071</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td></td> <td>1.326</td> <td>4.049</td> <td>5.788</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td></td> <td>2.352</td> <td>5.224</td> <td>6.167</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td></td> <td>1.189</td> <td>3.543</td> <td>6.137</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td></td> <td>1.679</td> <td>3.912</td> <td>5.964</td> </tr> <tr> <td>Julio</td> <td>83</td> <td>1.614</td> <td>5.434</td> <td>8.216</td> </tr> <tr> <td>Agosto</td> <td>1.153</td> <td>3.670</td> <td>4.257</td> <td>5.655</td> </tr> <tr> <td>Septiembre</td> <td>449</td> <td>2.520</td> <td>4.734</td> <td>5.061</td> </tr> <tr> <td>Octubre</td> <td>875</td> <td>1.506</td> <td>3.411</td> <td>3.234</td> </tr> <tr> <td>Noviembre</td> <td>971</td> <td>2.874</td> <td>3.862</td> <td>2.951</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>59</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>3.590</td> <td>19.632</td> <td>42.321</td> <td>57.320</td> </tr> </tbody> </table>	Mes	N° de descargas				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Enero		607	2.897	6.076	Febrero		295	998	2.071	Marzo		1.326	4.049	5.788	Abril		2.352	5.224	6.167	Mayo		1.189	3.543	6.137	Junio		1.679	3.912	5.964	Julio	83	1.614	5.434	8.216	Agosto	1.153	3.670	4.257	5.655	Septiembre	449	2.520	4.734	5.061	Octubre	875	1.506	3.411	3.234	Noviembre	971	2.874	3.862	2.951	Diciembre	59				Total	3.590	19.632	42.321	57.320	Contador de Descargas mensuales
Mes	N° de descargas																																																																																			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4																																																																																
Enero		607	2.897	6.076																																																																																
Febrero		295	998	2.071																																																																																
Marzo		1.326	4.049	5.788																																																																																
Abril		2.352	5.224	6.167																																																																																
Mayo		1.189	3.543	6.137																																																																																
Junio		1.679	3.912	5.964																																																																																
Julio	83	1.614	5.434	8.216																																																																																
Agosto	1.153	3.670	4.257	5.655																																																																																
Septiembre	449	2.520	4.734	5.061																																																																																
Octubre	875	1.506	3.411	3.234																																																																																
Noviembre	971	2.874	3.862	2.951																																																																																
Diciembre	59																																																																																			
Total	3.590	19.632	42.321	57.320																																																																																

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
3	22	Número de asistentes a los Seminarios Organizados por el Centro de Liderazgo	4.000	1.634	926	1.148	797	4.559	<p>Seminarios año 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> Seminario de Lanzamiento del Centro (Región de Valparaíso) – <u>110 asistentes</u> Seminario Liderazgos para una Nueva Educación Pública (Regiones Metropolitana y de Valparaíso) – <u>666 asistentes</u> Seminario Líderes Educativos para el Aprendizaje en Red (Regiones Metropolitana y del Biobío) – <u>497 asistentes</u> Seminario Construyendo Liderazgos para una Nueva Educación Pública (Regiones Metropolitana, de Valparaíso y Biobío) – <u>273 asistentes</u> Seminario Inicio Programas de Formación (Región de Magallanes) – <u>31 asistentes</u> Seminario Análisis del Trabajo de las Duplas Psicosociales en el Marco de la Ley SEP (Región de Valparaíso) - <u>33 asistentes</u> Seminario Liderazgo (San Esteban, Región de Valparaíso) – <u>24 asistentes</u> <p>Seminarios año 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> Seminario Presentación del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local (Región Metropolitana) – <u>77 asistentes</u> Seminario Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local (Región de los Ríos) - <u>58 asistentes</u> Seminario Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local (Región de los Lagos) - <u>38 asistentes</u> Seminario Colegios que aprenden juntos – Región de Valparaíso - <u>138 asistentes</u> Seminario Colegios que aprenden juntos – Región Metropolitana - <u>246 asistentes</u> Seminario de Liderazgo pedagógico y convivencia escolar - <u>149 asistentes</u> Seminario Formación de Líderes para el Sistema Escolar (Región Metropolitana) - <u>82 asistentes</u> Seminario Carrera Directiva (Región de Valparaíso) - <u>52 asistentes</u> Seminario de Investigación en Liderazgo escolar (Región Metropolitana) - <u>86 asistentes</u> 	Registro de asistentes a seminario

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									<p>Seminarios año 3:</p> <ol style="list-style-type: none"> Liderazgo Distribuido para el Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la colaboración – Santiago - <u>221 asistentes</u> Liderazgo Distribuido para el Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la colaboración – Valparaíso - <u>187 asistentes</u> Comunidades de Aprendizaje en Red: Fortaleciendo el Desarrollo Profesional Docente – Rengo - <u>71 asistentes</u> Liderazgo Distribuido para el Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la Colaboración entre Escuelas – Rancagua - <u>113 asistentes</u> Conectando el territorio: Liderazgo para la mejora educativa sistémica - San Fernando (Seminario Red Lab) - <u>90 asistentes</u> Buenas Prácticas para el Mejoramiento Escolar: Liderando el Cambio para una Educación de Calidad – Valparaíso - <u>206 asistentes</u> Conformación y Gestión de Redes de Establecimientos Educativos en la Educación Pública: Experiencias y Desafíos – Santiago - <u>60 asistentes</u> Nuevos desafíos para la formación de líderes del sistema escolar – Santiago - <u>113 asistentes</u> III Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar – Valparaíso - <u>87 asistentes</u> <p>Seminarios año 4:</p> <ol style="list-style-type: none"> Seminario Internacional “Liderazgo Escolar Positivo: de la teoría a la práctica” – Valparaíso - <u>144 asistentes</u> Seminario Internacional “Liderazgo Escolar Positivo: de la teoría a la práctica” – Santiago - <u>126 asistentes</u> Seminario Formación de Líderes para el Sistema Escolar: Aprendizajes y Desafíos para el Desarrollo Profesional – Santiago - <u>72 asistentes</u> Seminario Internacional Democracia y paz duradera en los centros escolares – Valparaíso - <u>62 asistentes</u> Seminario IV Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar CEDLE-LÍDERES EDUCATIVOS – Santiago - <u>34 asistentes</u> Seminario Internacional “Diseñando planes locales de desarrollo profesional docente: Experiencias innovadoras de colaboración sistema escolar-universidad”- Valparaíso - <u>125 asistentes</u> 	

Obj	N° Indicador Estratégico	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Descripción de la Meta Lograda	Medios de verificación ⁶ (extraído del convenio)
									7. Seminario RED-LAB Líderes Educativos Región de Los Lagos. – Frutillar - <u>234 asistentes</u>	
3	23	Aprobación alcanzada por los participantes de programas de formación para líderes del nivel escolar e intermedio.	70%	0	89%	88%	90%	89%	<p>Año 2: De 394 personas formadas, 349 alcanzaron la aprobación del programa de formación (89%).</p> <p>Año 3: De 924 personas formadas, 812 alcanzaron la aprobación del programa de formación (88%).</p> <p>Año 4: De 1.358 personas formadas, 1.221 alcanzaron la aprobación del programa de formación (90%).</p>	Registro de resultados de las evaluaciones de participantes en programas de formación.

4. REPORTE POR LÍNEA DE TRABAJO

Línea 1: Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar

1. Antecedentes de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos

Objetivo General	Desarrollar capacidades de liderazgo en directivos y profesores líderes a través del diseño, implementación y difusión de estrategias de formación innovadoras y de alto impacto en la mejora integral de sus centros escolares.
Objetivos específicos	<p>OE1: Desarrollar capacidades de liderazgo en directores/as, a través del diseño, implementación y evaluación de modelos de formación innovadores basados en principios de desarrollo profesional de alto impacto y en las demandas contextuales y normativas a los directores.</p> <p>OE2: Desarrollar capacidades de liderazgo en jefes de UTP, a través del diseño, implementación y evaluación de modelos de formación innovadores basados en principios de desarrollo profesional de alto impacto y en las demandas contextuales y normativas a los jefes de UTP.</p> <p>OE3: Desarrollar capacidades de liderazgo en otros líderes escolares, a través del diseño, implementación y evaluación de programas de formación innovadores que les permita contribuir desde sus distintos ámbitos a la mejora integral de los centros escolares donde trabajan.</p> <p>OE4: Diseñar, implementar y evaluar un programa de formación de directores mentores innovador para el apoyo contextualizado y situado a los líderes escolares participando en programas de inducción y programas de sucesión asociados a ingreso a la dirección de nuevo centro escolar.</p> <p>OE5: Desarrollar investigaciones para identificar necesidades formativas y de la difusión de las innovaciones en formación de líderes escolares.</p> <p>OE6. Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación en el diseño de la Política Nacional de Fortalecimiento Escolar, en estrecha colaboración con el MINEDUC.</p>

2. Principales aprendizajes, logros y resultados de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Aprendizajes

- Reflexión, indagación, colaboración y contextualización desde la práctica:** Para ser efectivos, los procesos de formación para el liderazgo educacional necesitan estar basados en ciertos principios que promueven las teorías socioconstructivista de aprendizaje. Desde esta perspectiva teórica, el aprendizaje se produce en contextos auténticos al desempeño profesional dado que está integrado en las experiencias vividas por los participantes. Esto implica que los programas de formación estén diseñados para favorecer la participación activa de los participantes, que les permita practicar la reflexión, indagación, colaboración, contextualización, y el foco en la práctica. Al entender el aprendizaje como una actividad social, actividades que promueven el aprendizaje entre pares posibilitan el co-desarrollo, permitiendo generar nuevos conocimientos transferibles a la práctica para impactar en el desarrollo de la institución en su conjunto. Asimismo, implica ofrecer variadas modalidades de aprendizaje que se adaptan a diferentes niveles de liderazgo, etapas de desarrollo en la trayectoria del líder/participante, estilos de aprendizaje y demandas contextuales. Fortalecer los procesos reflexivos es clave para potenciar el desarrollo de procesos de auto-aprendizaje que permitan una mayor conciencia de sí, considerando críticamente las teorías de acción y supuestos relevantes de la práctica.
- Atender a las particularidades de las distintas funciones de liderazgo en la escuela:** Los programas de la Línea 1 fueron diseñados para distintos integrantes de un equipo directivo y, por lo tanto, si bien todos trabajan hacia un propósito compartido, tienen responsabilidades distintas según las funciones asociadas

a cada cargo, según sea Inspector, UTP o Director. El liderazgo es contextual y contingente, por tanto, supone necesidades y rutas formativas que aborden dicha contingencia, equilibrando las nuevas prácticas y las zonas de desarrollo individual. El modelo experiencial para organizar el aprendizaje de adultos es orientador y facilitador. Sin embargo, tensiona el rol de aprendiz del directivo o docente participante respecto de sus creencias asociadas a modelos tradicionales de transmisión de conocimiento. En este proceso, el rol de facilitación de los formadores es clave y es necesario un set de habilidades especialmente orientadas a conducir procesos de reflexión, indagación, colaboración y contextualización.

- **Formación plurianual de los líderes escolares:** La formación plurianual es más efectiva, en comparación a una formación esporádica o aislada. El liderazgo es una habilidad compleja, que requiere para su desarrollo condiciones mínimas para un ciclo de aprendizaje experiencial en un proceso iterativo y de mediano plazo. El aprendizaje de habilidades complejas ocurre típicamente a través de la combinación de observación y acción, situado en la práctica. El trabajo plurianual con los Centros de Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE), permitió, durante los cuatro años de vínculo, observar una mejora progresiva y sostenida de las prácticas de liderazgo. Para lograr lo anterior, la estabilidad del equipo y el interés genuino por aprender han sido factores relevantes para mejorar prácticas. Esta estabilidad pasa, entre otros, por factores que controla el sostenedor como es la selección del candidato/a adecuado para el centro escolar, el apoyo a su gestión y la generación de espacios de desarrollo profesional.
- **Compartir una visión de aprendizaje en la escuela es clave:** Cuando iniciamos el ciclo plurianual partimos del supuesto que los CEILE contaban con una visión de aprendizaje que orientaba el liderazgo pedagógico en actividades tales como la observación en el aula. Al final del segundo año nos dimos cuenta que esto no era el caso y llegamos a la conclusión que necesitábamos haber iniciado el ciclo con la construcción compartida de una visión de aprendizaje. Siguiendo a Hattie⁷, cuando el aprendizaje se hace visible permite dar sentido a las prácticas de liderazgo que se despliegan, así como a las prácticas de enseñanza que se promueven a través del ejercicio del liderazgo pedagógico en una comunidad escolar. Una visión de aprendizaje implica una construcción compartida respecto de cuáles son los principios y enfoques de aprendizaje que sustentan las actividades que se desarrollan en las aulas. Por tanto, el cómo ocurre el aprendizaje debería ser lo que orienta el liderazgo pedagógico y la formación que reciben los líderes escolares. Siguiendo a Fullan⁸, el propósito moral de un centro escolar debe estar puesto en los aprendizajes de los estudiantes, reduciendo las brechas que existan. Desarrollar una visión compartida sobre el aprendizaje, no solo es una acción pedagógica, sino que también operacionaliza este propósito moral del liderazgo educativo: que los estudiantes aprendan, pero preguntándonos ¿qué queremos específicamente que aprendan?
- **Comunidades de aprendizaje en microred:** Uno de los componentes de los diplomados implementados, fue el aprendizaje colaborativo bajo la estructura de microred, tanto a nivel comunal como al interior de cada establecimiento. Esta estructura para apoyar el desarrollo de tareas auténticas, posibilitó aprender a mirar la práctica desde la perspectiva de otros, relevando especificidades organizacionales que permiten a los participantes abordar dichos problemas y desarrollar prácticas de liderazgo, adaptando aquello que la

⁷ Hattie, J. (2009). *Visible Learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.

⁸ Ver Barber, M. y Fullan, M. (2005). 'Tri-Level Development'. *Putting Systems Thinking Into Action*, disponible en <https://www.edweek.org/ew/articles/2005/03/02/25fullan.h24.html>; Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital*. Teachers College Press.

literatura o las experiencias exitosas en otros contextos señala como efectivo. En la microred, los participantes investigan para el mejoramiento escolar atendiendo a las demandas específicas que reflejan directamente los roles y responsabilidades de liderazgo del cargo que ocupan. La modalidad de tutoría en red, a través de un facilitador que proporciona apoyo contextualizado es clave para potenciar la transferencia de lo aprendido a través de los ciclos de problematización, indagación, reflexión y acción.

- Unos de los aprendizajes relevantes de esta experiencia de cuatro años es que el rol de formadores debe resignificarse y requiere de nuevas capacidades asociadas con los principios señalados previamente.

b) Logros y resultados

- **Diseño e implementación de 18 programas de formación:** El centro diseñó e implementó 18 programas en los cuatro territorios de trabajo con CEILE. La modalidad de rotar las ejecuciones durante los años 2018-2019 ha sido una experiencia que ha permitido enriquecer las versiones finales de esos programas. La cobertura total de 1.441 líderes escolares formados: Directores, UTP, profesores líderes, encargados de convivencia, inspectores y profesionales del área psicosocial.
- **Alto nivel de satisfacción y de aprobación de los participantes:** El 89,2% de los participantes declaró alta satisfacción respecto de la formación recibida y un 82% aprobó en el nivel destacado o sobresaliente. Las metas propuestas eran de 80% y 60% en ambos indicadores, respectivamente. A ello se suma la baja deserción experimentada en todos los programas.
- **Mejora significativa de prácticas de Liderazgo en CEILE:** Mejora de prácticas de liderazgo medidas en directores y, especialmente en Jefes de UTP en todo el periodo formativo. Las prácticas que aumentaron su frecuencia de uso, según los profesores de los centros escolares son: Acompaña a los docentes en aula, Gestiona el currículum, Monitorea el aprendizaje, Protege el tiempo instruccional, Incentiva a los profesores, Promueve el desarrollo profesional, Estructura metas escolares, Comunica las metas escolares, Incentiva el aprendizaje de los estudiantes. Respecto de los 4 focos de trabajo que tuvieron los programas de formación en el período 2016-2019 (liderazgo pedagógico, convivencia escolar, colaboración docente y gestión basada en el uso de datos), el gran cambio se dio entre el 2016 y el 2017, con una situación sostenida en el año 2018 para las dimensiones de liderazgo pedagógico, tanto de Director como Jefe de UTP, Convivencia escolar y Colaboración docente. Uno de los aspectos centrales está en que existe entre 2016 y 2018 un incremento estadísticamente significativo en las dimensiones de liderazgo pedagógico de UTP, convivencia escolar y colaboración docente. Para atribuir este cambio positivo en las trayectorias de los focos de liderazgo, se compararon los CEILE y el grupo de comparación. Así, respecto de los establecimientos de control, primero, se ha mantenido una igualdad estadística en todas las dimensiones a lo largo de los 3 años, al comprobar que no hay significancia estadística entre 2016 y 2017, ni entre 2016 ni 2018. Luego, y más relevante, es que, en el año 2016, el año base, no existe diferencia estadística en ninguna de las dimensiones, por lo que se puede afirmar que se parte desde el mismo nivel y cualquier cambio posterior puede estar asociado a los programas de formación realizados. En efecto, se encuentra diferencias estadísticas entre CEILE y escuelas de control en las dimensiones de Liderazgo Director, Liderazgo UTP, Convivencia y, con menor significancia, en Colaboración. Estas diferencias se pueden atribuir a los programas de formación realizados por el Centro. Mayor detalle de estos resultados, se puede encontrar en los informes de monitoreo anual que desarrolló Línea 4 disponibles en la página web del Centro.

- **Fortalecimiento de prácticas de liderazgo de alto impacto fuera de los CEILE:** Basado en la estrategia de Revisión entre Pares basada en Investigación (RiPR), y apoyado por David Godfrey del University College of London, la Línea piloteó el proyecto “Centros Escolares que Indagan y Aprenden Juntos”. Este programa involucró a equipos escolares que, a través de visitas entre escuelas, produjeron evidencias acerca de la calidad de la retroalimentación que los docentes entregaban a sus estudiantes. A partir de esta evidencia, los equipos identificaron oportunidades de mejora de la retroalimentación en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Algunas de las prácticas de liderazgo pedagógico que implementaron los equipos participantes fueron: reformulación de la pauta de acompañamiento al aula introduciendo la retroalimentación; diseño de nuevas oportunidades de desarrollo profesional basadas en análisis colaborativo de evidencias producidas en el proceso de visitas interesuelas.
- **Difusión de conocimiento:** El equipo de profesionales de la Línea realizó 18 presentaciones en seminarios nacionales e internacionales, y 3 publicaciones en revistas indexadas.
- **Capacidades institucionales:** El trabajo formativo en cuatro territorios, ha significado que en las cuatro instituciones asociadas se han fortalecido las capacidades para avanzar en programas de formación innovadores, ya sea desde la oferta propia de desarrollo profesional y formación de postgrado, como desde los programas solicitados o licitados por el CPEIP a nuestras instituciones. Por otro lado, la asociatividad entre instituciones formadoras genera el incremento de las capacidades de sus propios equipos y permite dar sustentabilidad a iniciativas futuras de este tipo.

3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Dificultades

- **Selección de centros escolares de innovación:** La innovación requiere de un centro escolar con equipos estables por al menos 4 años. La rotación de directivos en algunas comunas dificulta el trabajo sistemático para la Innovación en Liderazgo Escolar (CEILE). La mayor dificultad es a nivel comunal, cuando hay ciclos de cambio de autoridades que conlleva a cambios en los equipos directivos escolares, ya sea porque un director postula a otra comuna o se realizan cambios en equipos internamente en cada establecimiento.
- **Implementar una visión de aprendizaje profundo en el centro escolar:** Es una tarea de largo plazo que es tensionada por la necesidad de las escuelas de mostrar mejora en los aprendizajes en el corto plazo, explicada por las creencias y teorías de acción de sus actores y la propia política educativa. Esta es una barrera que se requiere remover aún más.
- **Conformación y coordinación entre equipos de trabajo de las distintas instituciones que conformaron el Centro:** Las disímiles características y experiencia de los equipos de trabajo en cada institución para implementar modelo formativo, dificultó avanzar de manera similar en las tres instituciones. No siempre fue posible trabajar la autoformación y el desarrollo de capacidades con todos los equipos que impartían docencia en cada curso. Como los años 1 y 2 se planificó y ejecutó en todas las instituciones simultáneamente, restringiendo los procesos de formación para los equipos de las distintas instituciones no fueron suficientes. Los años 3 y 4 se avanzó mejorar los diseños ya que se alternó la implementación de los cursos entre instituciones.

b) Desafíos

- Se requiere consolidar el modelo formativo plurianual para equipos escolares. La conformación de equipos fortalece las capacidades totales de liderazgo en el centro escolar. No obstante, el desarrollo de equipos también requiere considerar las necesidades particulares del rol (contextualización), y el proceso de mejora que focaliza la escuela en particular.
- Considerar la formación de formadores de líderes escolares, desde una visión de facilitadores que acompañan el proceso en las escuelas y sus equipos, más que de expertos que transfieren conocimiento a los centros escolares.
- Existe una explicable demanda a los Centros de Liderazgo de evidenciar impacto en los procesos de mejora de las escuelas, reflejado en los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Esta demanda, evidenciada especialmente en la última reunión con el Comité Asesor Externo de los centros, debe ser reflexionada y abordada desde la perspectiva del diseño de las intervenciones que se promueven en las bases, los recursos disponibles para intervenciones más complejas, así como desde la relación que se establece entre el desarrollo de capacidades de liderazgo y otras iniciativas de mejora que se implementan en las escuelas.
- Por otro lado, la conformación de Centros requiere una mayor integración de los actores del mundo escolar para la construcción de esta una visión compartida en la planificación y evaluación de las acciones de apoyo a las escuelas. Construir un modelo efectivo de co-construcción.

4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la Línea 1

N° Objetivo Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Medios de verificación
OE1	1	Programas de formación innovadores para directores	7	2	2	2	2	8	Programa validado y disponible en página web del Centro
OE1	2	Participantes en Programas de formación innovadores para líderes escolares en Pre-servicio	60	64	0	0	0	64	Registro de personas que se formaron por medio del Programa de Formación
OE1	3	Participantes en Programas de Inducción para Directores noveles	20	0	26	0	0	26	Registro de personas que se formaron por medio del Programa de Formación
OE1	4	Participantes en Programas de Formación Continua (Cursos con temas específicos) Directores en servicio	80	68	95	138	127	107 ⁹	Registro de personas que se formaron por medio del Programa de Formación
OE1	5	Nivel de satisfacción de los directores con las distintas modalidades de formación	80%	96%	96,3%	96,55%	94,3%	92,9%	Informe de resultados de encuestas de satisfacción participantes
OE1	6	Nivel de logro de participantes en programas de formación para directores	60%	69,5%	79,1%	79%	83,2%	77,7%	Informe de evaluación de los alumnos de los programas
OE1	7	Mejoramiento en las prácticas de liderazgo en los focos principales desarrollados por el Centro en el grupo de Centros escolares para la Innovación en liderazgo Escolar(CEILE)	25%	0%	0%	44%	49%	46,5%	Informe de Estudio que permite medir cambios en la e implementación de prácticas en los centros escolares CEILE, comparando línea base y medición hasta 24 meses después de haber participado en el programa
OE2	8	Programas de formación innovador para jefes de UTP	2	0	1	1	1	3	Programa validado y disponible en página web del Centro
OE2	9	Participantes en Programas para jefes de UTP	80	0	104	151	155	141 ¹⁰	Registro de personas que se formaron por medio del Programa de Formación

⁹ Promedio datos informados cuatro años.

¹⁰ Promedio datos informados cuatro años.

N° Objetivo Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Medios de verificación
OE2	10	Nivel de satisfacción de los participantes en los programas para Jefes de UTP con las distintas modalidades de formación entregadas.	80%	0	95%	100%	98%	96,2%	Informe de resultados de encuesta de satisfacción participantes
OE2	11	Nivel de logro de participantes en programas de formación para Jefes de UTP	60%	0	87%	71,3%	86,9%	81,7%	Informe de resultados de evaluación de los alumnos del programa
OE2	12	Cambio en las prácticas de liderazgo de los participantes en los programas de formación para jefes de UTP	30%	0	0	53,3%	54%	53,6%	Informe de estudio para medir cambios en las prácticas de jefes UTP
OE3	13	Programas de formación innovadores para otros líderes escolares	3	0	0	4	2	6	Programa validado y disponible en página web del Centro
OE3	14	Participantes en Programas de Formación innovadores para Otros Líderes Escolares	280	0	0	312	317	629	Registro de personas que se formaron por medio del Programa de Formación
OE3	15	Nivel de satisfacción de los participantes en los programas para otros líderes escolares con las distintas modalidades de formación entregadas.	80%	0	0	99%	98,2%	98,6%	Informe de resultados de encuestas de satisfacción participantes
OE3	16	Nivel de logro de participantes en programas de formación para otros líderes escolares	60%	0	0	80%	86,1%	83%	Informe de resultados de evaluación de los alumnos del programa
OE3	17	Cambios en las prácticas de liderazgo de los participantes en los programas de formación para otros líderes escolares	30%	0	0	80%	50,5%	65,2%	Informe de estudio para medir cambios en las prácticas de otros líderes escolares
OE4	18	Participantes en Programas de Formación de Directores Mentores.	60	59	12	0	0	71	Registro de personas que se formaron en el Programa de Formación
OE4	19	Programas de formación innovadores para directores mentores	1	1	0	0	0	1	Programa validado y disponible en página web del Centro
OE4	20	Nivel de satisfacción de los participantes en los programas para directores mentores con las distintas modalidades de formación entregadas.	80%	98%	0%	0%	0%	98%	Informe de resultados de encuestas de satisfacción participantes
OE4	21	Nivel de logro de participantes en programas de formación para directores mentores	60%	80%	0%	0%	0%	80%	Informe de resultados de evaluación de los alumnos del programa
OE5	22	Publicaciones en revistas indexadas	3	0	0	1	2	3	Publicación en revista indexada

N° Objetivo Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Medios de verificación
OE5	23	Notas técnicas con información sobre los programas de formación de líderes escolares	16	4	4	4	4	16	Notas técnicas de la Línea 1 en Boletines Electrónicos
OE5	24	N.º de presentaciones en seminarios nacionales o internacionales	12	0	6	7	5	18	Programa congreso, abstract de la presentación
OE 6	25	Número de informes técnicos al MINEDUC para la orientación de políticas de formación de líderes escolares	4	1	3	1	1	6	Informes técnicos entregados al MINEDUC

Línea 2: Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red

1. Antecedentes de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos

Objetivo General	Diseñar, implementar y difundir prácticas basadas en evidencia para el trabajo colaborativo e innovador de los líderes escolares de comunidades de aprendizaje en red y el desarrollo de capacidades de líderes sistémicos que promueven el aprendizaje lateral.
Objetivos específicos	<p>OE1: Desarrollar e implementar un dispositivo virtual que permita la recogida de información cuantitativa y cualitativa para diseñar indicadores de seguimiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación.</p> <p>OE2: Evaluar y analizar el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación, a través de indicadores de seguimiento diseñados.</p> <p>OE3: Promover el ejercicio de prácticas de liderazgo efectivas, a través de la elaboración y difusión de herramientas de trabajo en las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación que puedan ser utilizadas por directivos del nivel escolar y líderes sistémicos en el ejercicio de sus funciones.</p> <p>OE4: Investigar los efectos de un modelo de desarrollo de capacidades para el liderazgo distribuido en equipos directivos y su relación con el aprendizaje en redes de centros escolares participantes en la Centros Escolares de Innovación en Liderazgo Escolar.</p> <p>OE5: Diseñar e implementar un programa de formación de líderes sistémicos para fortalecer las capacidades de mejora del sistema en un contexto de trabajo en red.</p> <p>OE6. Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación en el diseño de la Política Nacional de Fortalecimiento Escolar.</p>

2. Principales aprendizajes, logros y resultados de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Aprendizajes

- **El monitoreo de las redes debe servir para orientar la política educativa de trabajo en red y para que los participantes de las redes puedan orientar el mejoramiento en el funcionamiento de su red.**
 - Los resultados del monitoreo a nivel nacional indican que los participantes de las redes de mejoramiento escolar destacan las orientaciones que reciben en ellas respecto a cómo implementar las normativas de la política educativa y el apoyo técnico pedagógico que obtienen del ministerio. Estos resultados sugieren que las redes en Chile tienen el potencial de facilitar la traducción de políticas al contexto local.
 - Los coordinadores y participantes de redes que reciben reportes de retroalimentación los valoran, dado que estos informes permiten orientar el trabajo futuro de la red y los aspectos a fortalecer. Para lograr el objetivo de ofrecer retroalimentación a las redes, es necesario lograr una alta tasa de respuesta dentro de cada una de ellas, y con esa información construir informes que ofrezcan no solo datos sino también sugerencias para mejorar su funcionamiento.
 - El informe de monitoreo a nivel nacional, elaborado durante los cuatro años de ejecución del proyecto y publicado en formato de informe técnico, es un importante insumo de

retroalimentación para la estrategia de apoyo en red de la política nacional. Para lograr el objetivo de retroalimentar la política, es necesario realizar el monitoreo de manera sistemática y contar con una base de datos actualizada de redes en funcionamiento en el territorio nacional de manera de poder observar cambios y tendencias que informen las decisiones sobre el apoyo en red a nivel nacional.

- Poder contar con el apoyo de los supervisores o agentes de mejora para promover la participación en el proceso es muy importante dado el rol de acompañamiento que estos cumplen en las redes. Asimismo, a algunos de estos actores les ha resultado de gran utilidad la información del monitoreo para la planificación del apoyo en red que realizan a nivel provincial. Se valora positivamente por parte de estos actores tanto el informe de monitoreo a nivel nacional como el informe de retroalimentación de su respectiva red.
- **La formación de líderes sistémicos es fundamental para fortalecer la estrategia de trabajo en red. Esta formación debe estar centrada en el desarrollo capacidades colectivas que fortalezcan las prácticas de liderazgo sistémico.**
 - Los líderes sistémicos generan cambios sustentables cuando son capaces de liderar hacia abajo (foco en profesores y prácticas educativas), liderar lateralmente (a sus pares en actividades de red) y hacia arriba (influyendo a sus superiores para que tomen decisiones pertinentes a los contextos locales). El principal valor del liderazgo sistémico está en su potencial para conectar distintos actores de la comunidad escolar, para generar un sentido de responsabilidad compartida y fomentar así una cultura de la colaboración.
 - El fortalecimiento de la estrategia de trabajo en red requiere generar capacidades colectivas en los distintos líderes (directivos, docentes, profesionales del sostenedor, agentes de mejora del ministerio) para desarrollar colaboración y aprendizaje en red en un sistema educativo que promueve la competencia. Las capacidades a desarrollar son:
 1. Conocimientos sobre las dimensiones del funcionamiento de las redes escolares, y sobre procesos de colaboración y aprendizaje en red.
 2. Metodología de indagación colaborativa y metodologías participativas para incrementar la efectividad, compromiso y confianza dentro de la red.
 3. Metodologías de uso de datos acerca de las redes para tomar decisiones informadas que permitan alcanzar de mejor forma sus propósitos.
 4. Habilidades de trabajo en equipo y liderazgo distribuido para desarrollar prácticas de liderazgo colectivas.
 5. Habilidades de comunicación y negociación con otros actores para transferir conocimientos y prácticas a sus redes y a sus establecimientos.
- **El liderazgo distribuido al interior de las escuelas y liceos se fortalece a través de un equipo de investigación acción que cuente con espacios formales para aplicar la metodología de la indagación colaborativa.**
 - Es necesario estructurar espacios formales al interior de los establecimientos para la reflexión profesional colaborativa. Estos espacios deben ser sistemáticos y organizados

para que efectivamente se pueda realizar un trabajo que conduzca a una distribución efectiva del liderazgo entre equipos directivos y también docentes.

- Es necesario contar con un facilitador que oriente el uso de la metodología de indagación colaborativa, explicando claramente sus características, etapas y sentido del ciclo de indagación colaborativa. Es importante que esta facilitación se oriente a modelar una disposición favorable a la indagación y no a la evaluación, de modo de promover la participación y horizontalidad entre profesionales.
 - Es necesario que los participantes desarrollen habilidades para producir y analizar datos, dado que esto les permite identificar los desafíos comunes que se requiere abordar. Estas habilidades pueden ser desarrolladas a través de un proceso formativo formal o por medio metodologías de trabajo que guíen el aprendizaje situado de los profesionales mientras usan dichos datos.
 - Los factores que facilitan la distribución del liderazgo son: una buena disposición hacia el trabajo de parte del equipo de investigación-acción; las relaciones profesionales basadas en la confianza, la responsabilidad y el respeto; y el uso de la metodología de la indagación colaborativa para abordar desafíos compartidos¹¹.
 - Una dificultad y desafío importante asociado a la distribución del liderazgo tienen que ver con generar un cambio cultural que reconozca las capacidades individuales y colectivas. Modificar estos aspectos puede requerir de una intervención de a lo menos un año. Por otra parte, también es necesario pensar en estrategias diferenciadas según el nivel de desarrollo en que se encuentra la escuela en su proceso de mejora. En los equipos que presentaban condiciones más favorables (claridad del foco, tiempo, metodología de trabajo y equipo de investigación acción) se logró mayor avance a través de la estrategia de investigación-acción colaborativa.
- **Las redes educativas requieren de un modelo de acompañamiento que considere las etapas de desarrollo de cada red.**
 - Las redes escolares tienen desafíos de distinta naturaleza y comprenderlos a cabalidad es clave para un proceso de acompañamiento efectivo. En este proyecto se ha aprendido que se pueden identificar distintas etapas de desarrollo para las redes escolares, ello facilita seleccionar estrategias de acompañamiento útiles y pertinentes para cada red escolar. En este proyecto participaron redes que se encontraban en etapa de formación y otras en etapa de declive. Redes que se encuentran en momentos tan distintos no pueden ser efectivamente abordadas a partir de estrategias uniformes.
 - Las redes escolares efectivas generan cambios en las prácticas educativas de las instituciones que las conforman, fortalecen relaciones profesionales basadas en la confianza y solidaridad, y además influyen en las políticas locales que afectan el sistema donde se insertan sus establecimientos. Este aprendizaje se obtiene a partir del

¹¹ Este aprendizaje se encuentra sistematizado en la Nota Técnica “Modelo para el fortalecimiento del liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa”, disponible en https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/NT9_MODELO-PARA-EL-FORTALECIMIENTO-DEL-LIDERAZGO-DISTRIBUIDO_26-12-18.pdf

levantamiento del modelo de acompañamiento de redes en donde se identifican tanto variables estructurales como relacionales que caracterizan a las redes efectivas. En las redes identificadas en la etapa de desarrollo y en la de estabilidad se observan las características anteriormente señaladas. Lo anterior da cuenta de una evolución del trabajo en red y la necesidad de realizar acciones diferenciadas de acompañamiento dependiendo de la etapa evolutiva en la que la red se encuentre.

- La metodología de indagación colaborativa en red, contiene una gran cantidad de herramientas que pueden ser utilizadas en distintas etapas de formación de las redes.
- Quien acompaña una red debe en primer lugar identificar si el propósito de la red es claro, compartido, y si este propósito involucra a los distintos participantes de la red.
- Quien acompaña una red debe tener flexibilidad para utilizar diversas estrategias que sean útiles y pertinentes para cada red escolar.
- Las redes educativas pueden tener efectos relevantes en sus escuelas y liceos, lo que es clave para que sean sustentables en el tiempo, para ello sistemáticamente deben conectar los desafíos de las escuelas con el trabajo que se realiza en la red. Es necesario contar con recursos y herramientas útiles para que las redes puedan gestionar autónomamente su propio desarrollo.

b) Logros y resultados.

- En el proyecto de “Monitoreo del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME)”, se logró incrementar cada año el número de redes monitoreadas a nivel nacional, logrando alcanzar en el año 2019 un porcentaje de un 90,3% en las regiones de alcance de LIDERES EDUCATIVOS (337 redes).
- Las opiniones de las y los encuestados permiten señalar, a partir de los datos del 2019, que las dimensiones de Capital Social y Organización en la Red tienen una positiva percepción. Al sumar los porcentajes de las respuestas “algo de acuerdo”, “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, se puede señalar que un 90,5% valora positivamente la dimensión de Capital Social. Por otra parte, en la dimensión de Organización de la Red, suma 89,5%. Estos porcentajes muestran un nivel satisfactorio respecto de ambas dimensiones y de la estrategia en general. Estos datos del 2019 muestran un incremento de esta percepción positiva respecto a los datos del 2016, 2017 y 2018. Producto de este proyecto, se publicaron cuatro Informes Técnicos sobre los resultados del Monitoreo (uno por cada año de monitoreo) y un artículo en revista *Journal of Educational Administration* (indexación Scopus).
- En el proyecto “Modelo de acompañamiento en red”, se logró desarrollar un modelo de acompañamiento a redes educativas considerando las etapas de desarrollo de cada red. Para este trabajo fue muy relevante sustentar el modelo en un marco teórico sobre redes educativas efectivas, considerando la observación participante en las redes educativas estudiadas. El modelo que se ha diseñado es valioso para generar estrategias de acompañamiento contextualizadas, según la etapa de desarrollo de cada red. Considerar estas etapas de desarrollo en base a variables puede contribuir a escalar el modelo a otras redes educativas que puedan ser identificadas en alguna de las etapas de desarrollo elaboradas. El

modelo de acompañamiento, publicado como nota técnica de LIDERES EDUCATIVOS el año 2019, puede ser utilizado por diferentes redes escolares del país. Este modelo, contiene herramientas y estrategias específicas que pueden ser utilizadas para movilizar los aprendizajes y el trabajo que se realiza en las redes educativas en Chile.

- En el proyecto “Desarrollo de capacidades de Liderazgo distribuido”, participaron 20 establecimientos, se logró adaptar e implementar un Modelo de Prácticas de Liderazgo Distribuido por medio de una metodología de investigación-acción. La implementación y adaptación del Modelo de Prácticas de Liderazgo Distribuido permitió analizar su pertinencia al contexto de los diferentes establecimientos investigados y evaluar los cambios producidos en las prácticas de liderazgo en estos establecimientos. Producto de este proyecto, se publicó una Nota Técnica sobre Liderazgo Distribuido y tres artículos en revistas indexadas Scopus y Scielo (*Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, *Revista Calidad de la Educación*), asimismo se presentaron los resultados en congresos nacionales e internacionales (Congreso Internacional Sobre Liderazgo y Mejora Escolar, CILME; VIII Jornadas Interamericanas de Dirección y Liderazgo Escolar; AERA).
- En el proyecto “Formación de líderes sistémicos” se formaron durante los cuatro años 262 líderes sistémicos pertenecientes a distintas regiones y cargos dentro del sistema escolar. Se impartió en tres regiones: Región Metropolitana (año 2017), Región del Biobío (año 2016 y 2017), Región de Valparaíso (años 2017, 2018 y 2019) y Región de O’Higgins (año 2018). En 2019, además de líderes escolares, participaron profesionales de nivel sostenedor (25) y asesores de DEPROV (9) de las provincias de Valparaíso, Quillota-Petorca y San Felipe-Los Andes. El 94% de los participantes de las cohortes 2018 y 2019 se declara satisfecho con la formación recibida.

3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Dificultades

- En el proyecto de “Monitoreo del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME)”, las principales dificultades han radicado en la actualización y vigencia de los bases de datos informados por el Mineduc para identificar a las personas a encuestar. Desde el Centro LIDERES EDUCATIVOS fue necesario invertir bastante tiempo de profesionales para conseguir datos de los participantes, contactar las escuelas identificadas para verificar la información necesaria, para luego enviar el link del cuestionario. Esta situación es crítica en las zonas rurales, donde la comunicación por medio telefónico tiene dificultades, así como el acceso efectivo a internet para responder el cuestionario.
- Una de las mayores dificultades del proyecto “Acompañamiento a las redes escolares” estuvo en la organización logística y gobernanza que coexiste al acompañamiento. Este trabajo requiere mantener una coordinación fluida entre el sostenedor, los establecimientos y el Ministerio de Educación. Cuando las relaciones profesionales entre estos actores no están bien desarrolladas, en ocasiones genera que la agenda de actividades no se pueda ejecutar de manera fluida. Por otra parte, demanda más esfuerzo a quien acompaña a la RME en tareas que no son propias de ese proceso.

- En el proyecto de formación de líderes sistémicos, la principal dificultad especialmente para la cohorte 2019, radicó en la convocatoria a los equipos de asesores de las Direcciones Provinciales de Educación (DEPROV). Esto, pues las orientaciones para el apoyo técnico pedagógico de la División de Educación General del Ministerio de Educación dieron énfasis durante el año 2019 al apoyo directo a las escuelas categorizadas como Insuficiente; así no había un incentivo a desarrollar capacidades para desplegar estrategias de apoyo en red. A raíz de estas dificultades, el número de asesores DEPROV participantes fue menor al esperado y se amplió la invitación a profesionales del nivel sostenedor, directivos escolares y docentes que participan en redes.
- La articulación y coherencia con las otras líneas que integran el Centro fue una dificultad para la gestión y funcionamiento de la Línea 2. Si bien se avanzó mucho en estos aspectos durante los últimos años de funcionamiento del Centro, el gran número de indicadores y proyectos asociados a cada línea hacen en ocasiones difícil tener una mayor coordinación y colaboración entre las distintas líneas del Centro. Esta coordinación y colaboración es especialmente relevante cuando se están realizando trabajos en el mismo territorio de manera de generar sinergia entre los distintos proyectos en curso. Por ejemplo, temas como la colaboración y liderazgo distribuido son abordados desde los distintos programas, pero entre las líneas no se ha consensuado explícitamente cómo formar en estas capacidades específicas. Las coincidencias entre programas se dan más bien por los referentes teóricos compartidos, más que por una intencionalidad expresa y explícita de aunar criterios y definiciones. La formación de líderes sistémicos y líderes intermedios, por ejemplo, se fortalecería si se articularan mejor ambas formaciones en un mismo territorio.

b) Desafíos

- Es deseable compatibilizar el apoyo directo a las escuelas insuficientes con el apoyo técnico pedagógico en un modelo que facilite el aprendizaje en red. La evidencia internacional muestra que escuelas pueden aprender de otras escuelas con mejor desempeño a través de un trabajo colaborativo que es facilitado por un líder sistémico (es decir, competencia asociadas a la promoción del trabajo en red).
- Movilizar conocimientos para que los líderes escolares puedan fortalecer la efectividad del aprendizaje en red. El trabajo en red que se limita a compartir prácticas tiene importantes limitaciones pues no incentiva el aprendizaje para la innovación o la reflexión respecto de qué es necesario cambiar para obtener mejores resultados.
- Fortalecer la formación de supervisores, en su calidad de agentes de mejora que acompañan a las redes, como líderes sistémicos. Formar a estos nuevos actores es en sí desafiante, dado el rol que cumplen no solo en las redes, sino en el sistema escolar. La formación de estos profesionales requiere de una formación situada y donde ojalá participen también los equipos de las escuelas y del nivel intermedio con los cuales estos profesionales suelen trabajar.
- Movilizar conocimientos para el diseño de modelos de acompañamiento a redes escolares. El modelo desarrollado por LIDERES EDUCATIVOS fue construido en base a una exhaustiva revisión bibliográfica y aprendizajes a partir del acompañamiento a redes educativas. Si bien este modelo considera etapas de desarrollo que pueden ser aplicadas a la totalidad de las

redes de mejoramiento escolar en funcionamiento en Chile, queda pendiente realizar ajustes a este modelo en función a las prácticas y estrategias de acompañamiento.

4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la Línea 2 de trabajo

N° Objetivo Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda total a 4 años	Medios de verificación
OE1	1	Porcentaje de Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación (RME) en las regiones de alcance del Centro que utilizan dispositivo virtual que permita recopilar información sobre el funcionamiento.	50%	52.87%	84.8%	92,38%	94,3%	81%	Informe anual sobre levantamiento de información de RME.
OE1	2	Porcentaje de valoración de coordinadores de Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación (RME) respecto a la utilidad de la información que se genera a partir del dispositivo virtual	50%	87%	44,6%	50,40%	58%	60%	Informe de valoración del seguimiento realizado
OE2	3	Porcentaje de Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación en funcionamiento cada año en las regiones de alcance del CLE que son evaluadas	50%	52,87%	84.8%	92,38%	90,3%	80%	Informe de evaluación sobre el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación.
OE2	4	Porcentaje de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación (RME) evaluadas en las regiones de alcance del CLE que valoran positivamente ajustes al funcionamiento de la red que se levantan desde la evaluación	50%	87%	44,6%	50,40%	88%	67,5%	Informe de valoración del informe de funcionamiento
OE3	5	N° de Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación acompañadas para levantar metodología	10	5	0	5	0	10	Informe Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación acompañadas en terreno.
OE3	6	N° de Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación acompañadas por los líderes sistémicos formados en el Centro y supervisados como parte del componente práctico de su formación	230	54	70	60	73	257	Informe de acompañamiento a Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación realizados por los líderes sistémicos.
OE 3	7	N° de Seminario sobre Aprendizaje en Red	4	2	2	0	0	4	Programa del seminario y registro de asistentes
OE3	8	Nivel de Satisfacción de los miembros RME y líderes sistémicos con la utilidad de las herramientas de trabajo	35%	0%	0%	92%	96%	94%	Informe de resultados de encuestas realizadas
OE 4	9	N° de centros escolares en los que se realizará una investigación sobre liderazgo distribuido en equipos directivos en red	20	0	10	10	0	20	Registro del centros en los que se realizó la investigación
OE 3	10	N° de Redes en las que se realizará el estudio para comprender su funcionamiento	10	5	0	5	0	10	Informe del estudio de caracterización del funcionamiento de las redes

N° Objetivo Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda total a 4 años	Medios de verificación
OE 4	11	N° Publicaciones en Revistas ISI/SCOPUS	2	0	0	0	2	2	Artículo aceptado o publicado en Revistas ISI/SCOPUS
OE 4	12	Seminario sobre Liderazgo Distribuido	1	0	0	4	0	4	Listado de asistentes al Seminario Liderazgo Distribuido y programa
OE4	13	Resultados del modelo de desarrollo de capacidades para el liderazgo distribuido en equipos directivos	35%	0%	0%	55%	75%	65%	Informe de estudio para medir cambios en la frecuencia de prácticas de liderazgo distribuido
OE 5	14	N° Participantes en Programas de formación innovadores para líderes sistémicos.	230	53	73	63	73	262	Registro de personas formadas
OE 5	15	Nivel de satisfacción del total de participantes que completan el Programa de formación para líderes sistémicos.	85%	0%	0%	82%	94%	88%	Informe de resultados de encuestas de satisfacción participantes
OE 5	16	Nivel de logro del total de participantes en el Programa de formación para líderes sistémicos	60%	0%	76,7%	95,24%	83,6%	85,18%	Registro de evaluación de los alumnos del curso
OE 6	17	Número de informes técnicos al MINEDUC para la orientación de políticas Redes Mejoramiento Escolar	4	2	2	2	2	8	Informes técnicos entregados al MINEDUC
OE6	18	Notas técnicas con información sobre Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación o liderazgo sistémico	8	2	2	2	2	8	Notas técnicas de la Línea 2 en Boletines Electrónicos
OE 6	19	N° Actores clave que son beneficiados por los contenidos de los informes técnicos	230	55	73	64	77	269	Registro de Lista de distribución de Informes Técnicos sobre Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación

Línea 3: Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública (Liderazgo Intermedio)

1. Antecedentes de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos

Objetivo General	Generar conocimiento y sistematizar evidencias que orienten políticas de fortalecimiento del liderazgo del nivel intermedio a través de marcos de actuación y perfiles que orienten programas para el desarrollo de capacidades integrales para los nuevos líderes en los Servicios Locales de Educación, desarrollando estrategias de instalación que sustenten la mejora colectiva de centros escolares, sean altamente valorados por las comunidades locales y se coordinen adecuadamente con el Sistema de Aseguramiento de Calidad.
Objetivos específicos	<p>OE1: Definir, en coordinación con el equipo de Nueva Educación Pública (NEP) del Ministerio de Educación y con otros actores claves del sistema escolar, un marco y perfil profesional de liderazgo para el nivel intermedio que sean pertinentes a los desafíos de calidad y equidad declarados en la reforma educativa y que orienten a la política pública.</p> <p>OE2: implementar programas de formación para el fortalecimiento de capacidades del liderazgo educativo de nivel intermedio, en coordinación con el equipo de Nueva Educación Pública del Ministerio de Educación.</p> <p>OE3. Apoyar técnicamente al Ministerio de Educación en el diseño de la Política Nacional de Fortalecimiento Escolar</p>

2. Principales aprendizajes, logros y resultados de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Aprendizajes

- **Para los SLEP la formación debe realizarse durante el período de anticipación**

A lo largo del país existen equipos intermedios muy diversos en cuanto a capacidades y conocimientos. La formación especializada diseñada e implementada para el nivel durante estos años dio cuenta de un sentido de oportunidad único para desarrollar conocimientos y potenciar habilidades necesarias para el cambio de paradigma que implica generar un sistema de educación pública.

La alta demanda de los diplomados y cursos realizados (más de 1000 postulantes para las 350 plazas semipresenciales comprometidas en el convenio), da cuenta de un fuerte sentido de motivación por aprender, así como de la necesidad de los equipos de prepararse para enfrentar el traspaso hacia los Servicios Locales de Educación Pública, con formaciones especializadas acorde a las nuevas exigencias que el sistema impone. Retomar el propósito moral de la educación pública a través de sus principios, volver a trabajar con otros, repensar su rol en el sistema educativo, pensar en forma sistémica y usar prácticas participativas para diagnosticar problemáticas, son aprendizajes que rescataron los participantes a lo largo de los procesos formativos.

Participar en esta formación es más factible cuando se inserta antes del proceso de traspaso a los SLEP y no durante el primer año de instalación, con equipos recién conformados y múltiples demandas y exigencias para la gestión local de la educación. Por más que el sistema necesite aprender y el diseño se adecúe al contexto, si no están dadas las condiciones para el aprendizaje de los equipos-líderes

comprometidos, propósito y necesidad compartida y tiempos resguardados- la formación se vuelve un campo poco fértil.

- **La puesta en práctica de modelos de formación de adultos: del dicho al hecho.**

Si bien existe abundante literatura que recomienda qué elementos clave debe contener una formación de adultos, el aprendizaje de la línea estuvo dado por poner a prueba -en esta realidad y nivel-modelos de aprendizaje que ponen foco en lo experiencial. Aquí los elementos destacados:

- Formación orientada al quiebre de creencias y paradigmas, en espacios de trabajo dialogantes y de reflexión continua entre y dentro las comunidades de trabajo, y preguntas desafiantes para generar la reflexión y emergencia de ideas nuevas, muchas veces desde distintos paradigmas.
- Enfoque territorial a través de la formación de equipos comunales o territoriales de nivel intermedio, constituidos por profesiones y perfiles variados (pedagógico, administrativo, financiero, entre otros), incluyendo representantes de directores/as. El desarrollo de comunidades de trabajo territorial permitió generar una mirada común sobre los desafíos educativos del territorio y proyectar un escenario futuro de lo que podría ser un próximo SLEP. Esta opción favoreció que los participantes conocieran, en primera persona, los relatos y desafíos de actores que cumplían una función distinta a la propia, diluyendo fronteras entre áreas de trabajo, niveles y territorios. A su vez, la integración de directores/as generó un anclaje a las escuelas en el proceso de analizar problemáticas auténticas. Esto va de la mano con las recomendaciones de la literatura especializada, la que da especial énfasis al trabajo conjunto entre el nivel intermedio y escolar como vehículo de mejora educativa.
- El seguimiento a las formaciones fue realizado durante y al cierre de los procesos formativos con cada cohorte, en el contexto de una característica para el diseño de los cursos: la cultura del prototipado y el error como oportunidad de aprendizaje. Esto se tradujo en el despliegue de una dinámica de trabajo de experimentar, equivocarse rápido, buscar retroalimentación, visibilizar los espacios de mejora, incorporar mejoras e invitar a una retroalimentación constante

- **La coherencia sistémica requiere de herramientas prácticas que permitan gestionarla.**

En el marco del sistema global (nacional), fue posible precisar y profundizar el rol del nivel intermedio como articulador del sistema educativo entre los establecimientos y el nivel central con un foco en la generación de coherencia sistémica. La formación puso foco en el pensamiento sistémico de líderes intermedios como una referencia necesaria para comprender la complejidad del sistema educativo. En su relación con la diversidad y complejidad de unidades educativas locales, se releva aquí la importancia de gobernar lo educativo en el territorio, construyendo visión compartida, brindando apoyo técnico, monitoreando información y resultados de aprendizaje, desarrollando capacidades en equipos escolares, entre otros temas esenciales al rol de este nivel.

Una vez instalada esa idea, la gestión de la coherencia sistémica ocurre a través de herramientas y recursos que le den soporte. El diseño y adaptación de dispositivos didácticos y herramientas técnicas que tengan sentido y sean transferidas efectivamente a prácticas de gestión de los líderes intermedios facilita su comprensión del rol de movilizador de la mejora en el territorio. Herramientas como la Diagnosticografía, el Mapa Sistémico, los Puntos de Apalancamiento, los Lentes, las teorías de acción y el Canvas, han sido transferidas y usadas por las participantes una vez concluidas las formaciones, como ha sido posible

evidenciar a través de los estudios de seguimiento a los participantes del Diplomado en Gestión y Liderazgo Educativo Local 2018 y 2019 (GELI), en que declaran emplear dichas herramientas en la gestión local del nivel.

- **Diseñar la formación de líderes intermedios desde una perspectiva de trayectoria formativa.**

La oportunidad de revisar, en la voz participantes de los Diplomados, el tipo de aprendizaje realizado y las acciones emprendidas o potenciadas fruto del paso por la formación, refrenda la pertinencia del diseño, y levanta necesidades de ajuste. También deja en evidencia que un curso es insuficiente para abordar la diversidad de trayectorias, por ejemplo, las diferencias en las necesidades de formación de equipos nóveles y avanzados, y desafíos específicos a un cargo, por ejemplo, de un equipo psicosocial, o un equipo responsable del acompañamiento técnico-pedagógico.

b) Logros y resultados

- La línea contribuyó a la generación de conocimiento en Chile sobre el nivel intermedio
 - Se desarrolló el Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local, instrumento que reúne un conjunto de orientaciones, dimensiones de práctica y prácticas deseables para ser realizadas por el nivel intermedio en el marco de la implementación de la ley 21.040. Este producto, de amplio uso entre profesionales de la educación e instituciones del nivel central (como la Agencia de la Calidad) constituye una innovación para dotar la gestión local de la educación de referentes de trabajo y uso.
 - Se desarrollaron 4 perfiles de cargos críticos para los nuevos Servicios Locales de Educación Pública, aportando una perspectiva constructivista para identificar las competencias y habilidades imprescindibles para estos líderes y equipos de contextos complejos.
- A lo largo del período 2017-2019 se formaron de manera semipresencial, 399 profesionales de la educación en liderazgo intermedio, en las regiones Metropolitana, Biobío, Valparaíso, O'Higgins y Los Lagos, cumpliendo con creces la meta de cobertura inicialmente planteada (N=350).
- Se consolidó el diseño de un programa introductorio para gestión educativa y liderazgo intermedio a nivel local (Diplomado GELI), que desarrolla capacidades para instalar la mirada sistémica de la educación, en el marco de los propósitos de la ley 21.040. En una tercera vuelta de depuración del diseño, la última versión consolidó el empaquetamiento de todos los procesos clave del curso, contando con las planificaciones, presentaciones, evaluaciones, instructivos, rúbricas, material complementario, cápsulas audiovisuales, módulos de autoformación, notas técnicas, entre otros. Es posible contabilizar más de 100 producciones propias, desarrolladas para el aprendizaje. Muchas de ellas también han sido editadas y puestas a disposición de toda la comunidad, a través de la sección de recursos de la plataforma web del Centro.
- Se innovó a través del diseño y ejecución de un piloto de formación, introduciendo el curso “Decisiones Educativas basada en Evidencia: El uso de datos cualitativos en el nivel intermedio” (DEVI). Entre los logros que implicó la implementación del curso fueron: probar con éxito un curso presencial de menor duración (105 horas), en torno al desarrollo de una habilidad específica (como es la gestión de datos para la toma

de decisiones en el nivel intermedio), con una modalidad situada y con resultados significativos para los participantes. Entre estos destacan la transferencia efectiva de una metodología (Café Mundial) para producir datos cualitativos, que complementa datos existentes y levanta voces de los participantes, al mismo tiempo que potencia un modo de relación diferente entre sostenedor y escuelas.

- Se realizaron dos estudios de seguimiento de aprendizajes y efectos del Diplomado en Gestión y Liderazgo Educativo Local, a las cohortes 2017 y 2018 (Región Metropolitana y Biobío). La gran mayoría de los consultados considera que posterior al paso por el Diplomado ha visto acrecentadas y fortalecidas sus habilidades de liderazgo (especialmente para el trabajo en equipo) y su comprensión sobre el Nivel Intermedio y sobre cómo se debe ejercer el liderazgo desde él.
- A nivel de los efectos de los Diplomados, a partir de los procesos de formación se activaron y potenciaron vínculos entre actores del nivel intermedio de los diversos territorios que componían las cohortes. Un ejemplo de esto fue la constitución de una red de sostenedores de la Provincia del Diguillín, que se ha visto potenciada a través del paso de sus líderes por el Diplomado realizado en Biobío.
- Se realizaron presentaciones en Congresos nacionales e internacionales como CILME 2017 y 2018 (Santiago) y AERA 2019 (Canadá), entre otros, en que la línea logró la difusión de los desarrollos en relación a los efectos de la formación en el nivel intermedio, orientaciones para estos y divulgación de conocimientos acerca de la instalación de los SLEP.

3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Dificultades

- Esta Línea fue pensada inicialmente desde el Ministerio como un apoyo a la puesta en marcha de los Servicios Locales de Educación Pública. Producto de ello, el diseño original de la línea iba de la mano con un escenario optimista de aprobación de la ley 21.040 al momento de iniciarse el convenio (2015/2016). Sin embargo, las dificultades políticas de su aprobación, ocurrida finalmente a fines de 2017, obligaron a una constante **adaptación a los cambios producto del desfase entre los productos y metas de la línea y una puesta en marcha posterior a lo planificado de la Nueva Educación Pública y los Servicios Locales de Educación (SLEP)**.
- Si bien uno de los desafíos planteados desde el inicio del Centro fue apoyar el desarrollo de capacidades en equipos de esta nueva institucionalidad, hemos podido constatar **la dificultad que ha implicado trabajar con SLEP en sus primeros dos años de funcionamiento**. Los esfuerzos para apoyar procesos de desarrollo de capacidades a equipos de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) – a través de un piloto realizado con el SLEP Barrancas durante 2018 y un piloto comenzado con el SLEP Costa Araucanía durante 2019- resultaron infructuosos al estar insertos durante el primer año de instalación de estos equipos. Varios son los factores que pueden explicar estas situaciones:
 - Las prioridades de los equipos de los Servicios están puestas en instalarse con urgencia desde una perspectiva administrativa de gestión para realizar apoyo a los establecimientos de su dependencia, muy por sobre acciones de desarrollo de capacidades al interior de los equipos SLEP.

- La temporalidad de un año de los cargos directivos (Dirección del Servicio y Encargados de segunda línea), así como su alta rotación, juega en contra de garantizar la continuidad de cualquier proyecto o iniciativa con los servicios, así como con la construcción de capacidades profesionales y confianza al interior de sus equipos.
- La gran cantidad de oferta propuesta a los SLEP “desde fuera”, así como la sobreintervención en casos como el del SLEP Barrancas, dificulta la accesibilidad de propuestas de instituciones nuevas como las de los centros de liderazgo.
- El desarrollo de acciones de convocatoria “cerrada”, pactadas con los líderes del servicio y no así con sus profesionales, puede obstaculizar la disposición y apertura al aprendizaje, desde una perspectiva actitudinal, cuando no hay un proceso de elección por parte de cada participante para formar parte del proceso formativo. A diferencia de ello, cuando las formaciones en que han participado equipos SLEP han sido concebidos mediante convocatoria abierta y selección, la motivación de los y las participantes ha sido muy superior.
- La débil fluidez en las comunicaciones internas de los servicios, muchas veces propia de un período de instalación y de una institución burocrática, dificulta la comprensión a cabalidad del sentido de una formación. Aun cuando tengan claridad de la misma sus líderes, no ocurre lo mismo con los equipos si sus líderes no consideran necesarios espacios de diálogo con sus propios equipos.
- La sostenibilidad de una formación de equipos SLEP se ve dificultada sin presencia constante y continua de los líderes de la institución. Cuando la presencia se ve mermada por las múltiples acciones cotidianas de estos líderes, el compromiso del equipo pierde fuerza.

b) Desafíos

- Considerando las dificultades ya señaladas para trabajar con los SLEP, la opción fue apoyar a equipos de sostenedores (DAEM y Corporaciones) para prepararlos para la gestión presente, así como para los desafíos de transitar a los SLEP. A modo de ejemplo, la inserción progresiva de instrumentos creados desde la Dirección de Educación Pública (como las Bases para la creación de Modelos Técnico Pedagógicos en los SLEP), implicó desafíos de un año a otro para el diseño e implementación de los Diplomados y Cursos.
- La preparación de equipos de formadores ha constituido, un gran desafío para la implementación de la línea. No sólo por la carencia de formaciones especializadas para este nivel (antes de la llegada de los Centros de Liderazgo), sino porque nos enfrentamos a un nuevo contexto con desafíos que antes no existían -por lo tanto, carecemos de especialistas-, y porque el modelo de la institucionalidad y su ejercicio es reciente y aún queda tiempo para sacar lecciones. En este contexto, son escasas las personas que cuentan con conocimientos del nivel, conocimiento en aprendizaje experiencial de adultos y tiempo para trabajar en formación desde un enfoque activo de colaboración de equipo. Las personas con conocimientos del nivel intermedio suelen tener experiencia en él, pero desempeñarse en trabajos a tiempo completo y/o trabajan desde una lógica con énfasis verticalista que se contraponen a los sellos con que se han realizado las formaciones. Por otra parte, quienes más conocimientos tienen sobre educación se han desempeñado en el nivel escolar, teniendo una mirada muchas veces reduccionista (la escuela como un todo) y adoleciendo de una perspectiva sistémica o de conjunto.

4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la línea 3 de trabajo

N° Objetivo Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Medios de verificación
OE1 – OE3	1	“Marco del Buen Liderazgo Intermedio – SLE” aprobado	1	1 (borrador)	1 Final	0	0	1	Marco validado y aprobado por el Ministerio de Educación
OE1 – OE3	2	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”	A determinar según requerimientos Mineduc	Elaboración 1ª versión de 4 perfiles de cargo acordados con MINEDUC	Versión final de 4 perfiles de cargo acordados con MINEDUC	0	0	Versión final de 4 perfiles de cargo acordados con MINEDUC	Validación de metodología y descripciones de perfiles por parte del NEP
OE2	3	Número de participantes formados en los programas de formación en liderazgo educativo a nivel intermedio.	350	0	59	144	196	399	Registro de asistencia y certificado del aprobación del curso
OE2	4	Nivel de satisfacción de los participantes en programa de fortalecimiento de capacidades del liderazgo educativo de nivel intermedio	80%	0%	92,4%	93,3%	92,4%	92,7%	Informe de resultados de encuestas de satisfacción participantes
OE2	5	Nivel de aprobación de participantes en programas de formación para nivel intermedio	70%	0%	98%	90%	89,4%	92,4%	Registro académico y certificados de aprobación del curso
OE3	6	Número de informes técnicos al MINEDUC para la orientación de políticas liderazgo intermedio	4	2	2	1	2	7	Informes técnicos entregados al MINEDUC
OE3	7	Seminario / Talleres “Liderazgo, buenas prácticas y formación de líderes intermedios”.	2	2	0	0	0	2	Programa del Seminario
OE3	8	Notas técnicas con información sobre liderazgo intermedio o Nueva Educación Pública	8	2	2	2	4	10	Notas técnicas de la Línea 3 en Boletines Electrónicos

Línea 4: Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo

1. Antecedentes de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos

Objetivo General	Generar conocimiento relevante y riguroso, que oriente la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, y alimente las estrategias innovadoras de Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar e intermedio implementadas por el Centro.
Objetivos específicos	<p>OE1: Realizar investigaciones que permitan ampliar el conocimiento sobre el liderazgo escolar e intermedio en cuanto a su aporte al mejoramiento escolar, tanto en el nivel de enseñanza básica como media.</p> <p>OE2: Generar evidencia acerca de la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, que permita mejorar su diseño para potenciar su rol clave para iniciar y/o sostener el mejoramiento de los centros escolares.</p> <p>OE3: Monitorear y evaluar los procesos, resultados y efectos de las principales iniciativas de desarrollo de capacidades de liderazgo, tanto en las prácticas de los líderes educativos como en el mejoramiento de los centros escolares.</p>

2. Principales aprendizajes, logros y resultados de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Aprendizajes

- **Las prácticas y distribución del liderazgo en educación media presenta particularidades distintas a las de educación básica.**

Los estudios sobre liderazgo educativo desarrollados por la línea de investigación confirman lo crítico del rol de los directivos escolares, para el inicio y la sostenibilidad de trayectorias de mejoramiento escolar como también del deterioro del desempeño y de los procesos internos de los establecimientos. Generalmente, estas trayectorias de mejora o deterioro tienen como punto de partida una renovación de director o directora del establecimiento escolar, quienes comienzan a desarrollar procesos que apuntan a iniciar un proceso de cambio. Sin embargo, también aprendimos que las funciones y prácticas de liderazgo entre escuelas básicas y liceos presentan diferencias que es necesario considerar en los procesos de formación y de apoyo, así como en las políticas. Los establecimientos de educación media tienen en general equipos directivos más grandes, y una clara división y especialización de funciones entre los miembros del equipo directivo. Una tarea a la que los directivos le dedican mucho más tiempo que en el caso de las escuelas básicas, es a buscar y establecer vínculos externos con otras instituciones y nuevas oportunidades para sus instituciones. Otro aprendizaje importante es la importancia de los líderes medios de los establecimientos de educación media como los jefes o coordinadores de departamentos disciplinarios.

- **La estabilidad de los equipos directivos y el rol del sostenedor son críticos para iniciar y sostener procesos de mejoramiento en escuelas y liceos**

La estabilidad de los equipos directivos y docentes, el manejo de conflictos y el apoyo psicosocial son tres factores relevantes en los procesos de mejoramiento, especialmente en establecimientos clasificados en categoría Insuficiente por la Agencia de Calidad. Sin embargo, estos son desafíos que traspasan las capacidades de escuelas y liceos, y requieren ser abordados con un fuerte involucramiento y liderazgo desde el nivel intermedio o sostenedor. Por otra parte, la política y la normativa respecto del liderazgo escolar presenta importantes incoherencias y contradicciones, para lo cual resulta fundamental la mediación y apoyo de los sostenedores. Estos hallazgos muestran lo fundamental que resulta alcanzar acuerdos de mediano plazo entre directores y su sostenedor para generar las condiciones adecuadas que permitan instalar procesos de mejora que requieren innovación, experimentación, así como a veces ajustes en la dotación de profesionales de los establecimientos.

- **Importancia de monitorear y evaluar las políticas de liderazgo y mejoramiento desde el inicio de su implementación.**

Es indispensable que las reformas educativas que contemplan efectos sobre procesos de liderazgo, como ha sido la nueva institucionalidad de educación pública, la ley de inclusión, o el desarrollo profesional docente, puedan ser investigadas y monitoreadas desde el inicio o incluso antes, pues esos resultados permiten perfeccionar las normativas y políticas, identificar mejores prácticas y determinar estrategias de mejor calidad para el desarrollo de capacidades, tal como ha sido el monitoreo del primer año de implementación de los Servicios Locales de Educación Pública.

- **Los congresos y redes internacionales de académicos son una importante fuente de aprendizaje y mejoramiento de la investigación sobre liderazgo y mejoramiento.**

La participación en los congresos nacionales e internacionales es muy importante pues permite mejorar la comprensión y las limitaciones de los hallazgos, compararlos con hallazgos del mismo tema en otros contextos, difundir el conocimiento generado a un público más amplio, y generar una estrecha vinculación con los especialistas más destacados a nivel mundial, lo que permite mejorar el diseño y la calidad de los estudios y evaluaciones, así como profundizar en sus implicancias y mejorar sus usos en el sistema escolar.

- **La divulgación de los hallazgos de la investigación requiere una estrategia comunicacional diferenciada para los distintos actores educativos.**

Es necesario generar distintas y sistemáticas estrategias, espacios y formatos para la divulgación y reflexión sobre los resultados de las investigaciones y evaluaciones, para reducir la brecha entre los hallazgos de las investigaciones y el diseño de políticas públicas, así como la transferencia a los directivos escolares y sostenedores.

b) Logros y resultados

- Realización de 15 investigaciones, con hallazgos que contribuyen tanto para el trabajo del Centro como para las políticas de liderazgo y mejoramiento. La línea colaboró en el desarrollo de investigación innovadora e inédita para el caso chileno. Por ejemplo, el estudio sobre mejoramiento y prácticas de liderazgo escolar en enseñanza media; la situación de trayectorias de mejoramiento entre colegios en condiciones insuficientes; el monitoreo de la instalación de los primeros Servicios Locales de Educación Pública; la gestión del apoyo psicosocial en educación media; el rol y la importancia de los líderes medios, la relevancia de las redes para el mejoramiento escolar, la normativa y políticas hacia el liderazgo, como también los primeros estudios en Chile sobre la trayectoria y rotación de los directores. Adicionalmente, se amplió el espectro de trabajo hacia el estudio del liderazgo en Educación Parvularia, tema que presenta una alta prioridad en Chile y a nivel internacional, pero sobre lo cual, la evidencia para Iberoamérica es casi inexistente. Todo este desarrollo de conocimiento se disemina a través de 25 publicaciones en todo el periodo (en revistas indexadas, capítulos de libros y libros).
- Diseño e implementación de un sistema de monitoreo y seguimiento de las prácticas de liderazgo de los Centros Escolares para la Innovación en Liderazgo Educativo (CEILE) válido y confiable (Fromm, Valenzuela, Vanni y Herrera, 2018)¹². Esto permitió desarrollar un estudio longitudinal y cuasi experimental acerca del impacto de las acciones realizadas por el Centro en la generación de capacidades de liderazgo en directores, UTP y otros líderes escolares en cuatro dimensiones identificadas como estratégicas. Esta metodología cuasi experimental es un proyecto inédito en Chile y en América Latina, en el marco de un programa de apoyo al desarrollo de capacidades de liderazgo escolar. Adicionalmente, también se desarrollaron en conjunto con las otras líneas, indicadores y una metodología para monitorear el trabajo de los líderes intermedios y redes de mejoramiento escolar.
- Los resultados de 3 años de evaluación del programa de formación de directivos escolares en los CEILE dan cuenta de incrementos en la frecuencia de las prácticas en los 4 focos del trabajo del Centro: Liderazgo pedagógico (de directores y jefes UTP), Convivencia escolar, Cultura de colaboración y Gestión basada en el uso de datos. Estos incrementos observados en las prácticas en los establecimientos son estadísticamente significativos a través del tiempo –comparando los resultados comprendidos entre 2016 y 2018– y también respecto del grupo control, en todas las dimensiones. Los resultados para

¹² Disponible en <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/evaluacion-longitudinal-de-las-acciones-formativas-del-centro-de-liderazgo-para-la-mejora-escolar-en-establecimientos-publicos/>

escuelas y liceos dan cuenta que más de la mitad de los establecimientos apoyados mejoraron sus prácticas de liderazgo escolar.

- Se realizaron 41 presentaciones de los hallazgos de las investigaciones del centro en conferencias y seminarios internacionales y nacionales de alto nivel como la American Educational Research Association (AERA), International Congress of School Effectiveness and Improvement (ICSEI), Congreso Internacional sobre Liderazgo y Mejora Escolar (CILME), Congreso interdisciplinario de investigación en Educación (CIIE), European Conference on Educational Research (ECER), British Educational Leadership, Management and Administration Society Conference (BELMAS), entre otras.
- Se conformó una red de investigadores nacionales e internacionales (Canadá, Inglaterra, Holanda, Escocia, por indicar algunos países), los cuales hemos estado colaborando en investigaciones y desarrollo de temas de liderazgo y mejora escolar.
- Se articuló el trabajo de divulgación y discusión sobre investigación en liderazgo en Chile, implementando cada año un seminario conjunto entre CEDLE y Líderes Educativos, donde se realizaron cerca de 20 presentaciones de los estudios, desarrollo y experiencias más relevantes alcanzadas durante ese respectivo año, promoviendo el debate y discusión con otros investigadores de todo el país, con equipos educativos y autoridades de entidades públicas responsables de apoyar los procesos de mejoramiento escolar.

3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Dificultades

Realizar un estudio longitudinal, con grupo de comparación para evaluar los resultados de las acciones formativas en los CEILE presentó tres dificultades, implicando un esfuerzo y un tiempo mucho mayor del contemplado:

- Convocar el compromiso de los directivos y los docentes de los establecimientos para su participación en el sistema de monitoreo, en especial a los establecimientos del grupo de comparación que no participan de los programas de desarrollo profesional del Centro. Asimismo, el levantamiento de la información y la aplicación de cuestionarios, entre otras razones dado lo recargado de la agenda de los establecimientos el último trimestre del año, momento en el cual se realiza la aplicación de los cuestionarios.
- Paro docente un año y las consecuencias del estallido social en el sistema escolar en otro año durante este periodo, afectó también otros estudios del Centro limitando la información posible de recoger y el acceso y disponibilidad a las escuelas y participantes de algunos de los estudios.
- Importante rotación de los directivos en los establecimientos afecta no solo el trabajo de los programas de desarrollo profesional, sino también la posibilidad de realizar algunos estudios u obtener información de calidad, y poder estimar los efectos de las intervenciones.

Algunas de las bases públicas necesarias para realizar los estudios presentaron importantes problemas de calidad y validación de la información, lo que generó atrasos y limitaciones para algunos de los estudios.

b) Desafíos

- La construcción de confianzas con los directivos de las escuelas, sin los cuales la implementación de los estudios hubiera sido imposible, lo que es un proceso lento y que requiere un trabajo continuo con los actores escolares.
- La flexibilidad para adaptarse a los tiempos de los establecimientos, y a los eventos sociopolíticos que modifican las planificaciones y tiempos esperados para levantar información de los actores de los establecimientos.
- La adecuada implementación de estudios e investigaciones en el sistema escolar se requieren plazos plurianuales que no siempre son compatibles con los presupuestos anuales.
- Diseñar informes y materiales de difusión de los resultados que fueran comprensibles y útiles para las escuelas, junto con la divulgación en revistas científicas.

4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la línea 4 de trabajo

N° Objetivo Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Medios de verificación
OE1	1	Nº de Publicaciones ISI /Scopus	9	0	1	4	5	10	Manuscrito publicado o aceptado
OE1	2	Nº Publicaciones en otras revistas o capítulos de libros	10	0	3	4	5	12	Manuscrito publicado o aceptado
OE1	3	Nº de Libros	2	0	0	2	2	4	Libro publicado plataforma Web del Centro
OE1	4	Nº de Presentaciones en Seminarios o Congresos Nacionales	14	5	7	5	13	30	Programa congreso, más abstract de la presentación
OE1	5	Nº de Presentaciones en Seminarios o Internacionales	4	0	3	3	5	11	Programa congreso, más abstract de la presentación
OE1	6	Nº de Tesis de Pregrado	4	1	1	5	0	7	Registro de unidad académica con inscripción de tesis
OE1	7	Nº de Tesis de Posgrado	3	0	2	1	0	3	Registro de unidad académica con inscripción de tesis
OE1	8	Nº de Investigadores internacionales participando en investigaciones y seminarios nacionales	16	4	9	7	6	26	Registro de Investigadores y descripción de actividades realizadas
OE2	9	Nº Estudios de selección de directivos de establecimientos públicos	2	0	1	1	0	2	Informe Técnico
OE2	10	Nº Estudios de coherencia entre los distintos marcos de la política pública que inciden en el trabajo cotidiano del director	2	0	0	1	1	2	Informe Técnico
OE2	11	Nº Estudios de la instalación de los Servicios Locales de Educación	2	0	0	1	1	2	Informe Técnico
OE2	12	Notas técnicas con información sobre estudios realizados por el Centro	8	2	2	2	3	9	Notas técnicas de la Línea 4 en Boletines Electrónicos
OE3	13	Diseño de una propuesta de indicadores para la evaluación de resultados de la Formación de Líderes Escolares	1	1	0	0	0	1	Informe Técnico
OE3	14	Estudio de evaluación de resultados de la Formación de Líderes Escolares	3	0	1	1	1	3	Informe Técnico Anual

N° Objetivo Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Medios de verificación
OE3	15	Diseño de una propuesta de indicadores para la evaluación de resultados de la Formación de Líderes Intermedios	1	0	1	0	0	1	Informe Técnico
OE3	16	Estudio de Evaluación de resultados la Formación de Líderes Intermedios	2	0	0	1	1	2	Informe Técnico
OE3	17	Diseño de una propuesta de indicadores para la evaluación de resultados del trabajo en Redes de Mejoramiento Escolar del Mineduc	1	0	1	0	0	1	Informe Técnico
OE3	18	Evaluación de resultados del trabajo en Redes de Mejoramiento de Mineduc	3	0	1	1	1	3	Informe Técnico Anual

Línea 5: Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto

1. Antecedentes de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos

Objetivo General	Apoyar el desarrollo de capacidades de liderazgo de alto impacto, a través de una propuesta de comunicación y transferencia del conocimiento, soportada en un ambiente virtual que facilite la participación, acceso a información y recursos de gestión, materiales educativos y espacios abiertos de encuentro e interacción entre pares.
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir el Portal en Web del Centro de Liderazgo, que provea e integre recursos y servicios pertinentes de otros portales nacionales y extranjeros, así como toda la información relativa a la misión, visión, integrantes, funcionamiento (líneas de acción) y organización del Centro. 2. Incorporar en el Portal del Centro, recursos y servicios de apoyo a todas las líneas del Centro, tales como: mecanismos formales e informales de formación de líderes; mecanismos de participación y de comunicación en redes virtuales que fomenten el trabajo colaborativo y el cultivo de una comunidad de líderes, así como servicios de apoyo a la difusión de noticias, eventos, resultados de investigación, implementación de encuestas de opinión y de medios como un boletín digital que se acceda desde el Portal Web o de un dispositivo móvil. 3. Desarrollar y poner a disposición desde el Portal del Centro, un conjunto de aplicaciones digitales multimediales en plataformas móviles para líderes en sus diferentes niveles, que faciliten la visualización de información escolar, para apoyar la toma de decisiones en distintos niveles de agregación y facilitar la comunicación desde y hacia el Centro de Liderazgo. Esto incluye la disponibilidad de los recursos y servicios del Portal en plataformas móviles.

2. Principales aprendizajes, logros y resultados de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Aprendizajes

- **Para lograr y mantener la valoración y fidelidad de los líderes educativos, la estrategia utilizada para difundir el conocimiento generado es tan importante como la calidad del mismo.**

Uno de los objetivos estratégicos del Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar LIDERES EDUCATIVOS, fue 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. Para apalancar dicho objetivo, se creó el sitio web www.lidereseducativos.cl, espacio público que durante los 4 años del Centro fue creciendo en variedad de recursos y contenidos publicados, y a la vez, en la cantidad de visitas diarias por parte del público objetivo al cual estaba dirigido.

Sin embargo, mantener dicho espacio público actualizado semanalmente, con recursos y contenidos variados y de calidad, fue una exigencia que fue surgiendo de manera gradual y que requirió un aprendizaje constante de parte del equipo de Línea 5. Para generar y sostener un vínculo más estrecho con los usuarios del Portal, y lograr su valoración y fidelidad, fue necesario tener una mirada crítica y abierta al aprendizaje permanente, tanto en lo relativo a la generación de los contenidos como a la forma más efectiva para difundirlos.

Nos dimos cuenta que no bastaba con tener buenos recursos, de calidad, generados por los especialistas del Centro. Además, éstos debían estar apoyados con recursos gráficos atractivos y simplificadores del contenido, y, sobre todo, debíamos desarrollar una estrategia de difusión focalizada y efectiva, para captar la atención y valoración de los líderes educativos.

En el transcurso de los años, fuimos descubriendo que en general, los recursos ya existentes a disposición de los líderes educativos, incluidos muchos de los que generábamos nosotros, incluían orientaciones sobre qué hacer, pero pocos alcanzaban a proponer acciones concretas sobre “cómo hacerlo”. Por este motivo, nuestra estrategia para generar, seleccionar y difundir los recursos que se iban a publicar tuvo un giro gradual hacia la necesidad de enfatizar el “cómo” por sobre el “qué”.

Este giro en la estrategia no fue fácil de implementar y aún queda como desafío por delante. Sin embargo, aprendimos que el levantamiento y la sistematización de prácticas desde el propio territorio se constituye en un insumo relevante para la mejora, que luego debe ser enriquecido con el aporte de la literatura especializada y de los expertos. Este vínculo permitió un conocimiento profundo de las necesidades y requerimientos de los líderes educativos, de manera que los recursos, aportes y mensajes del Centro, difundidos a través del Portal y las Redes Sociales fueron más oportunos y pertinentes para ellos. Para lograr lo anterior, el estar mejor integrados con las acciones que realizaban los otros profesionales del Centro, fue clave, como también contar, dentro del equipo de la Línea, con profesionales especializados en temas de liderazgo y mejora escolar.

Si observamos el tipo de recursos más descargados desde el Portal (www.lidereseducativos.cl) durante los 4 años del Convenio, destaca que en el registro histórico (periodo comprendido entre el 01 julio 2016 al 31 diciembre 2019) de los 20 Recursos más descargados (ver cuadro N°1) el 60% corresponde a “Prácticas de Liderazgo” (PL). Esos recursos se caracterizan por ser breves, con una propuesta didáctica muy simple pero fundamentada teóricamente, y que entregan recomendaciones concretas de prácticas para que los líderes puedan aplicar en sus centros escolares o comunidades. Además, si sumamos el “*Libro de Buenas Prácticas de Liderazgo Pedagógico: 10 Herramientas para impulsar la mejora escolar.*”, que ocupa el primer lugar, el porcentaje aumenta ya que dicho Libro recopila 10 PL publicadas por LIDERES EDUCATIVOS.

Cuadro N°1: Listado de los 20 recursos más descargados desde el portal www.lidereseducativos.cl en el periodo julio 2016 - Dic 2019.

Nº	Tipo	Recurso	Descargas totales
1º	Libro	Libro Buenas Prácticas de Liderazgo Pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar	4.999
2º	PL	PL Creando ambientes propicios para el aprendizaje	3.149
3º	Pauta	Pauta de observación de clases de Matemática (Pauta MateO)	2.947
4º	Libro	Marco para la gestión y el liderazgo educativo local	2.721
5º	PL	PL ¿Cómo indagar sobre Aprendizaje Profundo en Centros Escolares? Instrumentos y orientaciones prácticas	2.645
6º	PL	PL Planificando talleres de reflexión pedagógica	2.598
7º	PL	PL Liderando la cultura escolar: Estrategias para equipos de convivencia escolar	2.366
8º	PL	PL Preparando la Observación de aula: Construyendo sentido compartido	2.364
9º	IT	IT Gestión de la implementación curricular	2.115
10º	PL	PL Una escala de medición para evaluar el funcionamiento del equipo directivo	1.824
11º	PL	PL Estrategias para la prevención del estrés y burnout en docentes	1.764
12º	PL	PL Monitoreando la retroalimentación que entrego a mis profesores	1.702
13º	PL	PL Panel de Retroalimentación: Un dispositivo para la mejora de prácticas y productos en el nivel intermedio	1.686
14º	PL	PL Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar	1.620
15º	NT	NT Convivencia escolar para la inclusión y la no discriminación	1.607
16º	PL	PL Rondas Instruccionales: Estrategia para acelerar la mejora continua	1.573
17º	PL	PL Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos	1.524
18º	Libro	Libro compilatorio de Notas Técnicas 2016	1.491
19º	Libro	Libro compilatorio de Notas Técnicas 2017	1.392
20º	NT	NT Gestión del cambio, creencias y teoría de acción para la mejora escolar	1.295

PL: Práctica de Liderazgo – NT: Nota Técnica – IT: Informe Técnico

Otro aprendizaje fue reconocer que el contenido que se difunde debe poder ser adoptado por un público muy diverso (en edad, roles, intereses y capacidades tecnológicas, entre otros) que utiliza distintos canales y medios para buscar contenidos especializados en internet. Por ejemplo, las personas mayores prefieren visitar el sitio web, pero los más jóvenes lo hacen a través de Twitter, Facebook y Youtube. Esto nos impulsó a generar recursos que pudieran ser difundidos a través de todos estos canales, y a mediar en cada uno de ellos con un lenguaje apropiado en estilo y extensión.

Por lo tanto, no bastaba con publicar noticias y recursos de manera abierta en el Portal. Tuvimos que implementar un cambio importante en la estrategia, utilizando un lenguaje verbal y gráfico muy estudiado, y por otra, complementar aquello con una estrategia comunicacional precisa muy bien diseñada, a través de las redes sociales, fundamentalmente Twitter y Facebook, en las cuales tuvimos un aumento sostenido de fieles seguidores.

Este cambio de enfoque comunicacional, más orientado hacia el público objetivo que hacia el propio quehacer del Centro y sus profesionales implicó cuidar que los mensajes estuvieran siempre dirigidos al tema y/o al uso que los líderes podían hacer de un recurso, y no a lo que el Centro y sus profesionales estaban haciendo. En síntesis, hablar más de Liderazgo Educativo y menos del Centro de Liderazgo.

- **La autoformación virtual no es lo mismo que aprender en soledad.**

En relación con la experiencia de diseñar e impartir programas de formación continua 100% online, aprendimos que es posible y necesario desarrollar propuestas de calidad dirigidas a los líderes educativos. Estos programas permiten democratizar el desarrollo profesional de los líderes, en todo el país. Las tecnologías crean las condiciones para una formación más equitativa, con un alcance a sectores que no tienen, normalmente, las mismas oportunidades

de formación. Ejemplo de esto, es que en la experiencia que pudimos implementar con el Módulo “Liderando el Cambio en las Prácticas Pedagógicas” durante el 2018 y 2019, contamos con la participación de personas de todas las regiones del país, e incluso con algunos extranjeros.

Si bien no es un aprendizaje nuevo ya que la literatura especializada lo indica así, constatamos que la calidad de estos programas radica, fundamentalmente, en la calidad de su diseño instruccional (coherencia entre objetivos de aprendizaje, tipo de interacciones pedagógicas, desarrollo acabado de las actividades, criterios e instancias evaluativas y los recursos didácticos requeridos), mucho más que en las ventajas o beneficios de la tecnología utilizada para su puesta en marcha.

También constatamos que, para diseñar instruccionalmente un programa de formación online en cualquiera de sus modalidades, es indispensable la activa concurrencia de un equipo integrado por expertos en el contenido, diseñadores instruccionales, y especialistas en desarrollo tecnológico. Por otro lado, y a diferencia de un proceso de aprendizaje presencial, en este tipo de modalidad de formación, el proceso de Diseño Instruccional debe estar desarrollado completo y con total detalle, previo a la impartición del curso.

Esto exige planificarlo con un tiempo mínimo de 4 meses (para cursos breves) y contar con un equipo profesional interdisciplinario que trabaje de manera coordinada y, sobre todo, **convencido de la utilidad del programa**, durante todo el proceso de diseño. Aprendimos que la alta capacidad técnica de los especialistas no es suficiente para asegurar un proceso de diseño instruccional óptimo, sino que se requiere, además, una abierta disposición y confianza hacia la modalidad por parte de estos profesionales. Es preciso tener su convicción de que la modalidad online puede provocar aprendizajes efectivos en los participantes, y que la mayoría de las actividades presenciales se pueden transformar en actividades virtuales, aplicando creatividad y manteniendo el foco claro en cuales son los resultados de aprendizaje que se requiere lograr.

Contar con el programa diseñado completo, previamente, permite entregar a los participantes la flexibilidad requerida para que trabajen a su propio ritmo y de acuerdo con las condiciones de su particular contexto. Otra de las características fundamentales de la modalidad de formación online.

En relación a lo anterior, dado que un modelo de autoaprendizaje implica que el participante asume la responsabilidad de su propio proceso de aprendizaje, aprendimos que es indispensable hacer seguimiento a la participación y contar con algunos mecanismos básicos de acompañamiento y motivación para que completen el programa. No basta con entregar desde el inicio las instrucciones y condiciones requeridas para aprobar el programa, es también fundamental acompañar y enviar recordatorios motivacionales periódicos, para lograr una mayor tasa de finalización y aprobación. Esto se traduce en que, aun cuando el programa no considere la figura de un tutor que retroalimente y evalúe los aprendizajes, es indispensable, contar con algún rol que realice el monitoreo y se comunique con los participantes para resolver sus dudas básicas (tecnológicas, administrativas y pedagógicas).

Para implementar un proceso exitoso de esta naturaleza se requiere romper ciertas barreras culturales también en nuestro público objetivo, ya que ellos esperan una retroalimentación “humana” entonces se presenta un gran desafío en cómo lograr procesos de retroalimentación efectivos que dejen satisfechos a los usuarios, ya que ellos requieren que “alguien” les indique si van bien encaminados en sus tareas y si su aprendizaje está cumpliendo el estándar esperado.

En la misma línea, y entendiendo el aprendizaje como un acto social, las propuestas de formación virtuales (al igual que todo programa de formación) requieren incorporar actividades colectivas, en las cuales los participantes puedan construir y socializar aprendizajes con sus pares. Nos dimos cuenta que la sensación de estar acompañados y formar parte de un colectivo, favorece la motivación y el sentido de participar en las distintas actividades. Actualmente, las tecnologías ofrecen facilidades para generar mejores intercambios entre los participantes, pero cuando eso no es posible, se deben generar actividades colectivas off line, que involucre a los equipos profesionales o colegas que no participan del programa.

Otro aspecto que vale la pena reiterar, y que también fue un aprendizaje, se relaciona con la necesidad de incorporar en toda experiencia de aprendizaje virtual, una nivelación tecnológica básica ya que siempre hay participantes que no cuentan con las habilidades y la cultura tecnológica esenciales para desempeñarse con éxito en estos programas, provocándoles desmotivación y una muy probable, deserción.

- **Las capacidades para generar y difundir conocimiento, a través de medios tecnológicos, no son las mismas requeridas para desarrollar herramientas tecnológicas más complejas.**

En las bases del concurso para la adjudicación de los Centros de Liderazgo se establecía el requisito de desarrollar herramientas tecnológicas para apoyar la labor de los líderes educativos. Esto se entiende como algo válido y necesario ya que, actualmente, los líderes deben gestionar mucha información y procesos complejos, tanto administrativos como académicos. Sin duda, la tecnología debe estar al servicio de facilitar y hacer más eficiente su labor.

No obstante, tras el desarrollo de 4 herramientas tecnológicas durante el período de ejecución del Centro, , aprendimos que por simples o pequeños que parezcan, todos los desarrollos tecnológicos demandan un alto esfuerzo y tiempo, sobre todo si se busca que los nuevos productos sean de precisa utilidad para los líderes educativos, y a la vez, competitivos a nivel del mercado tecnológico. Vale decir, que les sirvan para alguna función clave y que cuenten con la suficiente robustez en su funcionamiento y oportuna atención “post venta”.

Especialmente, la fase de diseño conceptual de un producto de esta naturaleza demanda la dedicación casi exclusiva de un equipo multidisciplinar (especialistas en contenido, diseñadores gráficos o web, programadores y jefe de proyecto) por un periodo no menor a 3 meses. Si a esto se le suma, el desarrollo tecnológico, la fase de validación con usuarios y por

último el periodo para difundirlo y capacitar a los potenciales usuarios, entonces debiéramos considerar un equipo dedicado a esto durante un año completo.

Dado que estos desarrollos fueron gestionados por el mismo equipo de Línea 5, teniendo que compatibilizarlos con el resto de las tareas asociadas al rol más “comunicacional” de la Línea, aprendimos que no es posible asignar este tipo de tareas al mismo equipo a cargo del área de gestión y difusión del conocimiento generado por el Centro. Las capacidades específicas son diferentes y la dotación de profesionales requerida, no es la misma.

Si bien se logró realizar las acciones de difusión del conocimiento junto con desarrollar todas las herramientas comprometidas, cabe preguntarse si dichos esfuerzos y recursos involucrados no pudieron ser mejor aprovechados en otro tipo de tareas, como, por ejemplo, apoyando la formación virtual de los líderes o en su uso de las tecnologías, en general.

b) Logros y resultados

- **Aumento sostenido de seguidores y usuarios del Portal www.lidereseducativos.cl.**

Sin duda, el mayor logro de la Línea está relacionado con el crecimiento constante y significativo de seguidores y público fidelizado con el conocimiento generado y/o difundido por el Centro. Esto se traduce en que durante los 4 años de funcionamiento hemos tenido un sostenido aumento de visitas y descargas desde el Portal, así como la cantidad de seguidores de RRSS (Twitter, Youtube y Facebook) demostrando que el Centro logró captar la valoración del público al cual hemos estado orientados en estos años.

Hacia el final del Convenio, el año 2019 logramos tener más de 9.300 seguidores en Facebook y cerca de 4.000 seguidores de Twitter. Las visitas a páginas del Portal alcanzaron las 1.242 diarias, y las descargas totales superaron las 58.000, entre enero y diciembre. Con estas cifras tuvimos un 300% de aumento en las visitas a páginas, y un 1.900% de aumento en las descargas, en relación al Año 1 del Convenio (2016). Si bien es lógico suponer que estas cifras irían en aumento, los valores obtenidos superaron con holgura las expectativas definidas originalmente.

Este logro se explica, al menos por tres factores. El primero, la mayor producción de contenidos de alta calidad e interés para los líderes educativos generados en el Centro. El segundo, una mejor estrategia comunicacional aplicada a la difusión en distintos canales que permitieron un mayor alcance a públicos diversos. Y tercero, la mayor integración de la Línea con el quehacer de los otros equipos del Centro propiciando una alta sinergia entre los recursos que se generan y las necesidades identificadas en las diversas acciones del Centro, los momentos en los que se publican y las instancias en las cuales se utilizan.

- **Desarrollo de herramientas y soluciones tecnológicas complejas para apoyar la gestión de distintos líderes educativos.**

Otro logro importante de mencionar, es haber conseguido desarrollar todas las aplicaciones o herramientas tecnológicas que fueron comprometidas en el inicio, que en total fueron cuatro y que se describen a continuación:

1. **App ConsultaLE:** Aplicación dirigida a directores, jefes de UTP, jefes de departamento/ciclo, orientadores, sostenedores, profesores y/o educadores para crear consultas breves y compartirlas con quienes deseen, a través de correo electrónico o Redes Sociales, obteniendo de manera rápida reportes con las respuestas recibidas. Su objetivo central es promover la participación de los integrantes de la comunidad escolar en la toma de decisiones, ya sean técnicas o administrativas. Al finalizar los 4 años, ConsultaLE ha sido descargado 1.430 veces desde las tiendas (Google Play y App Store).
Visitar en: <https://www.lidereseducativos.cl/consultale-aplicacion-movil-para-promover-la-colaboracion-y-participacion-2-2/>
2. **SMAC - Sistemas de Acompañamiento Curricular y SPC - Sistema de Programación Docente:** Constituyen dos herramientas que permiten abordar la gestión curricular desde la **programación** por parte de docentes, hasta el **monitoreo, acompañamiento y retroalimentación** que pueda realizar tanto el jefe UTP, como un jefe de Departamento o Ciclo. Se nutre del acompañamiento pedagógico sistemático de jefes de UTP o afines, e instala un proceso de reflexión conjunta que permite mirar el currículum prescrito y el implementado de una forma comprensiva, más allá de la pura cobertura. Actualmente, existen 286 cuentas de colegios creadas en el Sistema y, además, se logró realizar 9 talleres presenciales en distintos centros escolares para capacitar al equipo docente y al UTP.
Visitar en: https://www.lidereseducativos.cl/smac_spc/
3. **SIGELI, Sistema para la Gestión del Liderazgo Intermedio:** Herramienta en web que permite a los encargados de un territorio local de educación (sostenedor) hacer un monitoreo de la valoración y nivel de instalación de las prácticas que se desprenden del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local, que perciben los actores de la comunidad escolar de su territorio. Consiste en la aplicación de cuestionarios a representantes de los diferentes actores clave del territorio (Directivos, Docentes, Asistentes de la Educación, Estudiantes y Apoderados), a partir de lo cual se generan reportes y gráficos con los resultados, los que se pueden ver de manera agregada o desagregada por tipo de establecimiento, actor y dimensión del Marco, entre otros filtros.
Visitar en: <http://sigeli.lidereseducativos.cl/>
4. **Herramienta para el monitoreo de redes para líderes sistémicos:** Herramienta en web para monitorear el funcionamiento de las redes, en la cual los usuarios pueden aplicar 3 instrumentos que permiten (a) Monitorear el funcionamiento de las redes, (b) Monitorear el Liderazgo Distribuido y (c) Realizar un mapa de redes profesionales. Permite, además, obtener y compartir reportes de manera automatizada, con los miembros de cada red creada.
Visitar en: <http://redes.lidereseducativos.cl/>

Adicionalmente a estos 4 desarrollos, pudimos colaborar con otros equipos del Centro mediante el desarrollo de otros sistemas necesarios para optimizar la gestión de los datos de

los programas de formación impartidos por el Centro (**Sistema Escuela**), y también para facilitar la lectura y acceso a los resultados de la evaluación de las prácticas de liderazgo en los CEILE, centros escolares socios del Centro (**Sistema de Reporte de Línea Base**). Ambos, utilizados, masivamente, durante los tres últimos años de ejecución del convenio.

- **Ampliación de la oferta de formación del Centro mediante la modalidad e-learning.**

Un tercer logro a mencionar, está referido a la posibilidad de haber podido aportar en la ampliación de la oferta de formación del Centro, mediante el diseño y desarrollo de un módulo de aprendizaje en modalidad 100% virtual “*Liderando el Cambio en las Prácticas Pedagógicas*”. Si bien la retención de los estudiantes no superó el 20% de los matriculados, aun así, entre las dos ejecuciones del módulo (2018 y 2019) logramos “certificar” a más de 500 personas. Todos ellos cumplieron las actividades y aprobaron las condiciones establecidas para certificarse, muchos de los cuales no podrían haber tenido acceso a esta formación de manera presencial por encontrarse en lugares alejados de la zona centro urbana del país.

Junto con la alta cantidad de personas “certificadas”, destaca la buena percepción de satisfacción con la cual finalizaron. Por ejemplo, en la encuesta de salida del módulo, sobre el 90% de los participantes lo consideraron “Excelente” o “Muy Bueno” (*En términos globales ¿cómo evaluarías el módulo de autoformación?*). Más del 98% señaló que “definitivamente lo recomendaría” o “Lo recomendaría (*¿Recomendarías este módulo de autoformación a otras personas?*)”. En tanto, cerca del 93% señaló que su nivel de satisfacción general con la experiencia de aprendizaje fue “Alto” o “Muy Alto” (*Si tuviera que definir su nivel de satisfacción general...*).

Como un logro adicional, esta actividad nos impulsó a la creación e implementación de una plataforma Moodle de administración propia, lo que nos permitió mayor autonomía y flexibilidad para la difusión de los programas formativos del Centro (e.lidereseducativos.cl).

3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Dificultades

En general, la mayor dificultad recurrente durante los 4 años del Centro, fue el plantearse metas demasiado ambiciosas, tanto en relación a la cantidad de iniciativas y desarrollos tecnológicos, como a los indicadores comprometidos desde el inicio. Sobre todo, considerando las limitaciones de la Línea en cuanto a cantidad y especialidad de sus miembros y a los recursos económicos asociados para todo lo comprometido. Como ya se señaló, el equipo de Línea 5 debía cubrir dos ámbitos que no necesariamente son posibles de abordar por un mismo equipo: difusión y comunicación de conocimiento, y desarrollo de herramientas tecnológicas.

Lo anterior, se agudizó aún más en consideración a que la Línea 5 tuvo un rol transversal, de apoyo al quehacer del Centro, en cuanto a difundir y movilizar el conocimiento que se generaba a través del trabajo de campo y las investigaciones desarrolladas por los equipos especialistas de las distintas líneas. Este rol nos exigió redoblar los esfuerzos para cumplir las demandas y urgencias de

las otras Líneas, muchas veces simultáneas, debiendo postergar los compromisos propios de la Línea.

Como consecuencia, por ejemplo, tuvimos pocas posibilidades para destinar el tiempo suficiente a la capacitación, transferencia, seguimiento y mejora de las distintas herramientas tecnológicas desarrolladas. Esto mermó la potencialidad de apropiación por parte de los potenciales usuarios. Por otro lado, muchas veces, los productos comprometidos debieron demorarse más en ser finalizados, lo que provocó que cuando lo estuvieron ya no era precisa ni oportuna, su difusión, perdiendo su potencial impacto en el público al cual estaban dirigidos.

b) Desafíos

Cada uno de los 4 años se planteaban nuevas oportunidades de mejora y aprendizaje para el equipo de la Línea.

Un primer desafío que tuvimos de manera permanente durante los 4 años, apuntaba a mantener y aumentar la cantidad de usuarios y seguidores en nuestras redes sociales y en el Portal, ya que ello constituía uno de los indicadores más ambiciosos de la Línea. Sostener la fidelización de todo ese público solo fue posible en la medida que se mantenía activa la comunicación con ellos y que los recursos estaban siendo actualizados de manera constante. Esto exigía una preocupación diaria por generar nuevos y cada vez, mejores recursos y contenidos. Fue necesario aplicar mucha creatividad para estar generando diferentes recursos e implementando mejoras en la estrategia comunicacional. Además, contar con profesionales especializados en el área y en el manejo de medios, fue indispensable.

Como ya está señalado más arriba, el desafío más exigente que enfrentamos durante la ejecución del Convenio, estuvo centrado en el ámbito de los desarrollos tecnológicos. No sólo lo que implicó el demandante proceso de desarrollo en sí mismo, sino sobre todo la fase de diseño conceptual y de búsqueda de la idea. Esta fase se hizo siempre especialmente compleja por tres motivos. Primero, porque en el mercado ya existen actualmente muchas soluciones tecnológicas de mediana complejidad que están disponibles para los usuarios educativos. Encontrar un nicho o espacio donde aportar significativamente sin recargar a los usuarios con otra aplicación más, se hizo muy difícil. Segundo, al no ser nosotros una empresa tecnológica, no teníamos los recursos ni la dedicación exclusiva para enfrentar estos desarrollos. Esto implicaba que cualquier producto debía ser relativamente simple y de bajo costo. Tercero, al no ser especialistas en liderazgo educativo dependíamos de otros profesionales especialistas (del Centro) para generar la idea, diseñar las condiciones conceptuales y validarla con usuarios. No siempre pudimos contar con estas capacidades de manera oportuna.

Asociado al mismo tema, otros desafíos se derivan del uso de las herramientas tecnológicas desarrolladas. Los esfuerzos por mantenerlas operativas y actualizadas fueron cada vez mayores. Las interfaces de programación de las aplicaciones (API) van cambiando, y van apareciendo nuevas versiones de sistemas operativos. Esto representa un desafío que excede el quehacer del Centro,

ya que exige contemplar estrategias para la sustentabilidad y las actualizaciones futuras en todos los desarrollos tecnológicos.

En relación con la formación con apoyo virtual se nos presentaron varios desafíos. Uno se relacionaba con ayudar a potenciar y actualizar los recursos que se disponían en las aulas virtuales, diversificando formatos que permitieran ajustarse de mejor manera a las necesidades y/o preferencias de los usuarios; un segundo desafío fue fortalecer las capacidades de tutores y docentes de los diplomados en el diseño instruccional y uso de tecnología en los ambientes virtuales de aprendizaje. Sin embargo, el mayor desafío en este ámbito se concentró en la necesidad de perfeccionar y ampliar la oferta formativa, a través de modelos de autoformación.

4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la línea 5 de trabajo

N° Objetivo Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Medios de verificación
OE1	1	Portal Web del Centro	1	1	0	0	0	1	Acceso al Portal
OE1	2	Número de Visitas al portal en Web del Centro de Liderazgo	> 900	499	615	983	1.225	1.225	Contador promedio de visitas a páginas diarias al portal (Google Analytics)
OE2	3	N° de descargas de material de apoyo del Portal Web del Centro	> 300	3.590	19.632	42.321	57.320	122.863	Contador de Descargas mensuales
OE2	4	N° de encuestas procesadas a partir del portal del Centro	10	2	3	4	3	12	Encuestas procesadas
OE 2	5	N° de Boletines de difusión	16	4	4	4	4	16	Acceso a boletines en el Portal
OE6	6	Porcentaje de centros escolares CEILE que son beneficiados por los contenidos de los informes técnicos a través de Boletines del CLE	50%	0%	81,6%	83,7%	70,3%	78,5%	Reporte página web CLE con escuelas que descargaron boletines del CLE
OE 2	7	Servicios de difusión general: noticias, documentos, investigaciones, etc.	11	3	4	2	2	11	Acceso a servicios en el Portal
OE 3	8	Diseño y producción de 2 herramientas de apoyo a la gestión educativa	2	(Diseño)	2	0	0	2	Acceso a las herramientas
OE 3	9	Aplicación 1 para líderes escolares	1	0	1	0	0	1	Acceso a la aplicación
OE 3	10	Aplicación 2 para líderes intermedios	1	0	0	Diseño	1	1	Acceso a la aplicación
OE 3	11	Aplicación 3 para líderes sistémicos	1	0	0	1	0	1	Acceso a la aplicación

Línea 6: Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública

1. Antecedentes generales de la Línea de Trabajo: objetivo general y específicos

Objetivo General	Generar y validar programas de formación para el desarrollo de capacidades integrales para los nuevos líderes en los Servicios Locales de Educación.
Objetivos específicos	<p>OE1: Diseñar y validar una oferta formativa innovadora (presencial y virtual) y de estándar internacional, para el fortalecimiento de capacidades del liderazgo educativo de nivel intermedio, en coordinación con el equipo de Nueva Educación Pública del Ministerio de Educación y alineado con los perfiles profesionales de liderazgo levantados por el CLE.</p> <p>OE2: Generar un modelo de asociatividad y encuentro para todos los líderes intermedios, que favorezca la reflexión y el debate, la construcción de vínculos e identidad común, la colaboración mutua y el desarrollo profesional continuo</p> <p>OE3: Diseñar y validar un modelo de observación de competencias de líderes intermedios en coordinación con el equipo de Nueva Educación Pública del Ministerio de Educación para apoyar técnicamente al Ministerio de Educación en temas de desarrollo formativo para líderes intermedios.</p>

2. Principales logros, resultados y aprendizajes de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Aprendizajes

- **En la formación de adultos, la metodología de aula invertida facilita y potencia el proceso de aprendizaje.**

En el caso de la formación b-learning implementada por la Línea 6, se utilizó la metodología *flipped learning* o aula invertida. El aula invertida consiste en que los estudiantes preparan un contenido a través de lecturas previas a la clase presencial, para luego en la clase poner en uso los conceptos durante las actividades de aprendizaje. En el caso de líderes educativos de nivel intermedio, se pueden ahorrar muchos recursos con buenos resultados cuando se parte el desarrollo profesional a través de una formación virtual de calidad, con alternativas de actividades individuales y en equipo basadas en el aprendizaje experiencial. Lo anterior permite que las instancias presenciales que se desarrollan posteriormente logren aprendizajes cognitivos y no cognitivos más complejos y profundos en los participantes.

En el caso del proceso de formación b-learning de la Línea 6, los facilitadores lograron maximizar el tiempo de los espacios presenciales con estrategias activas centradas en los líderes intermedios, contextualizando y personalizando el proceso de enseñanza y aprendizaje, en la medida que tenían conocimientos previos sobre las expectativas, necesidades y tiempos de aprendizaje de los profesionales y equipos en formación.

Si bien no hubo una estimación del impacto de dicho proceso formativo, las evaluaciones de proceso y resultados realizadas por la Línea 6, dan cuenta de transformaciones positivas en términos de conocimientos temáticos y habilidades colaborativas, incluyendo un alto grado de satisfacción con el proceso de aprendizaje por parte tanto de estudiantes como facilitadores.

b) Logros y resultados

- Cobertura nacional, formando profesionales de las 16 regiones del país
- Un total de 684 profesionales formados
- 25 proyectos innovadores para el mejoramiento educativo implementados por participantes de la Región de Los Lagos y 18 proyectos en la Región de O'Higgins
- Si bien en el mundo, las tasas de finalización de los cursos e-learning son en torno el 10%¹³, los cursos de modalidad virtual dictados por la Línea, contaron con tasa de aprobación mucho más alta.
- Altos niveles de satisfacción, independiente de modalidad (b-learning o e-learning), muy cercano al 90%.
- Dos seminarios internacionales seguidos de encuentros presenciales de los líderes intermedios en dos regiones del país, con instancias para la reflexión colectiva y el debate entre pares, la construcción de vínculos e identidad común, trabajo colaborativo y el desarrollo profesional continuo.
- Modelo de observación de competencias de líderes intermedios diseñado y validado.
- 6 notas técnicas y 5 informes técnicos
- 4 programas de formación innovadores diseñados e implementados

Respecto de los logros, podemos mencionar:

- La Línea tenía como objetivo innovar en el diseño de programas de formación de líderes intermedios. Una de las innovaciones fue la implementación del modelo formativo RED-LAB. Desarrollado por la Fundación Chile el año 2013, este modelo de formación está inspirado en la metodología TechCamp, que considera metodologías y herramientas orientadas a la acción, en el que se comparten desafíos y soluciones relacionadas a las necesidades de las comunidades educativas. Su propósito, adaptado para el contexto de la Nueva Educación Pública, fue fortalecer capacidades pedagógicas y de liderazgo del nivel intermedio para co-crear soluciones innovadoras para los desafíos educativos de los territorios. Su ruta de aprendizaje estuvo orientada a la reflexión, colaboración y acción, desafiando a las comunidades educativas a liderar procesos de cambios pertinentes a sus entornos.
- La Línea también desarrolló dos módulos de autoaprendizaje virtual para líderes intermedios. Estos cursos buscaban entregar conceptos y herramientas relevantes sobre las temáticas “uso de evidencia”, por un lado, y “trabajo colaborativo y en red”, por otro, ambas consideradas por la literatura como esenciales para el ejercicio de un

¹³ Ver Moreno, A. y Aziz, C. (2019). Formación continua online: Aprendizajes para el futuro de los líderes educativos. Informe Técnico N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile

acompañamiento pedagógico a jardines, escuelas y liceos de un territorio. Las características más importantes de estos cursos es que son propuestas formativas innovadora 100% online, en base a un aprendizaje autónomo, por lo que no requirieron tutoría, de duración breve y flexible, adaptándose a las diversidades actuales, superando barreras espaciales, temporales y personales de los participantes.

- Todos los procesos de formación implementados y escalados por la Línea 6, como los mencionados previamente, consideraron diferentes formatos de aprendizaje con tecnología, tanto en modalidad b-learning como e-learning. Dicha experiencia no solo ha comprobado que es posible, sino también muy necesario desarrollar propuestas con herramientas virtuales, sin perder calidad en el proceso formativo. Esto ha permitido democratizar el desarrollo profesional de los líderes, al lograr que la formación llegue a todas las regiones del país.

Las tecnologías se insertaron así de manera exitosa en los procesos de desarrollo profesional yendo de la mano con cambios metodológicos al promover la participación activa de los líderes educativos tanto individualmente como en equipo. Así, aunque los procesos formativos no implicaron la creación de nuevas metodologías, permitieron potenciar las ya existentes, ofreciendo posibilidades de acceso a información, interacción y colaboración, ampliando el proceso formativo más allá de cuatro paredes o un lugar específico. En ese sentido, las TIC se transformaron en instrumentos potentes de apoyo al aprendizaje autónomo y autorregulado, creando condiciones para que diversos líderes y equipos tuviesen acceso a una formación de calidad y equitativa a lo largo de Chile.

- En general los procesos formativos terminan en el diseño de proyectos de mejoramiento, mientras su implementación y evaluación se transforman en una incógnita. Por lo mismo, la Línea buscó amplificar los aprendizajes a través de una plataforma colaborativa de gestión de proyecto, generando un ambiente de trabajo intra e inter equipos. Los equipos pudieron trabajar para finalizar el diseño, planificar, implementar, evaluar y comunicar los resultados de cada proyecto. Asimismo, desde el primer momento cada equipo pudo visualizar los proyectos de sus pares en la plataforma, donde podían comentar el trabajo realizado, promoviendo el aprendizaje colectivo.

Las estrategias de acompañamiento entre los tutores y los equipos ocurrió en línea, por la misma plataforma, donde se retroalimentaron los proyectos, resaltando la importancia de un proceso de reflexión permanente y un trabajo coherente, sistémico y colaborativo.

Los resultados de nuestra formación indican que esa estrategia garantiza la implementación de procesos de innovación a nivel institucional, a través de un ciclo de investigación-acción -en el cual los participantes prueban cambios en sus prácticas, recogen información- y reflexionan -, buscando entender la situación y sus resultados para luego planificar nuevas acciones.

3. Principales dificultades y desafíos de la línea de trabajo al cierre del Convenio

a) Dificultades

- Los tiempos disponibles para formación o para apoyo en la participación de otros proyectos son breves (por ejemplo, para revisar y validar el modelo de observación de competencias de líderes intermedios diseñado). Especialmente en los SLEP hubo muy poco tiempo para que nos apoyaron en la validación del modelo e instrumentos.
- Las diferencias de conexión y capacidad digital a nivel país, que tiene incidencia en procesos formativos anclados en formatos online. Para abordar esta dificultad lo incorporamos más trabajo colaborativo.
- Un tema, que apareció durante los años de ejecución del Centro, con distinta intensidad, pero al parecer tiende a acrecentarse, está relacionado a la contingencia nacional, sea política (atraso de la promulgación de la ley 21.040 que crea el sistema de educación pública), social (movilizaciones), económica (paros docentes) o sanitaria (pandemia). Aunque la formación online podría sortear estos problemas, la acumulación de trabajo que ocurre en situaciones como esta tienen igualmente efecto en los plazos establecidos para finalizar los procesos formativos u otros.

b) Desafíos

- Gestionar la tasa de aprobación de los cursos, especialmente cuando involucra a líderes intermedios, debido a los tiempos y sus prioridades. Además, los cursos ofrecidos por el Centro son gratuitos y no hay responsabilidad o consecuencia para los participantes por no completar la formación. El desafío es buscar estrategias para generar adhesión y motivación en estas modalidades para que los participantes completen su formación
- El trabajo de rediseño permanente de los programas de formación, dados los cambios recurrentes del sistema educativo y la realidad social, lo que requiere una gran flexibilidad de equipo académico y de gestión.
- Resultó compleja la movilización de creencias de los líderes y visualización o concientización de modelos mentales, a través de autoconocimiento y retroalimentación. Para ello es esencial seguir diversificando los formatos, metodologías y temáticas abordadas en los diferentes proyectos de formación, de manera a responder a las diversas necesidades, intereses y situaciones profesionales del sistema educativo.
- La coordinación con la otra línea del Centro con foco en liderazgo intermedio fue mejorando con el tiempo. El trabajo de formación de líderes intermedios en modalidad virtual, sin embargo, no se nutrió, ni nutrió a los desarrollos de las otras líneas con foco en líderes escolares y líderes sistémicos.

4. Tabla de indicadores y metas por objetivos específicos de la línea 6 de trabajo

N° Objeto Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Medios de verificación
no	1	Cantidad de programas de formación en liderazgo educativo a nivel intermedio en base al “Marco del Buen Liderazgo Intermedio – SLE” diseñado	1 Versión curso presencial	1 versión I – piloto curso presencial	1 Versión ajustada II curso presencial	1 Versión Ajustada III curso presencial	1 Versión Final curso presencial	1 Versión curso presencial	Diseños validado y aprobado por el MINEDUC
			1 Versión curso e-learning	0	0	1 versión piloto 100% e-learning-basado en las versión Ajustada II	1 Versión e-learning Final	1 Versión curso e-learning	
			2 Módulos Autoaprendizaje complementarios	0	0	0	2 módulos Autoaprendizaje complementarios	2 Módulos Autoaprendizaje complementarios	
OE1	2	Participante en los programas de formación en liderazgo educativo a nivel intermedio.	0	0	0	0	0	0	Registro de asistencia y certificado del aprobación del curso
OE1	3	Nivel de satisfacción de los participantes en el programa presencial piloto de fortalecimiento de capacidades del liderazgo educativo de nivel intermedio	0	0	0	0	0	0	Informe de resultados encuestas de satisfacción participantes

N° Objeto Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Medios de verificación
OE1	4	Nivel de aprobación de los participantes en el programa presencial piloto de formación para nivel intermedio	0	0	0	0	0	0	Registro académico y certificados de aprobación del curso
OE1	5	Participantes formados en los Módulos de autoaprendizaje virtual.	50	0	0	0	383	383	Registro de visita virtual y Entrega certificado de aprobación del curso
OE2	6	Grado de satisfacción de los participantes con respecto a los beneficios/usabilidad de los programas de autoaprendizaje virtual	70%	0%	0%	0%	97%	97%	Informe de resultados encuestas aplicadas 1 años posterior a la realización del programa de formación entre quienes ocupen un cargo en los SLE.
OE2	7	Participantes formados en versión e learning	100	0	0	70	43	113	Registro de asistencia y certificado de aprobación del curso
OE3	8	Encuentro anual de la Asociación o agrupación de líderes intermedios	2	0	0	1	1	2	Reporte de encuentro presencial anual de la asociación con registro de asistencia

N° Objeto Específico	N°	Indicador	Meta a 4 años	Meta lograda año 1	Meta lograda año 2	Meta lograda año 3	Meta lograda año 4	Meta lograda al total de 4 años	Medios de verificación
OE3	9	Espacio virtual de la agrupación (sitio web)	1	0	0	0	1	1	Registro de participantes en encuentros en espacio virtual
OE3	10	Nivel de satisfacción de los participantes en la asociación de los líderes intermedios	80%	0%	0%	89%	94%	91,5%	Registro de encuestas de satisfacción participantes
OE4	11	Diseño y validación Modelo de Observación de competencias de líderes Intermedios en relación a tema clave de Gestión con fines de orientación política pública.	2	0	0	1	1	2	Modelo de observación de competencias validado y aprobado por Mineduc

5. RECUESTO Y ENTREGA FORMAL DE LOS PRODUCTOS DESARROLLADOS

Este apartado entrega el detalle de los recursos desarrollados por el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar "LÍDERES EDUCATIVOS", durante los cuatro años de su ejecución. Todos ellos se encuentran disponibles en el sitio web del Centro www.lidereseducativos.cl

El listado de productos se presenta en el Anexo 2 "Tabla de Recuento de los Productos Desarrollados por Línea de Trabajo", ordenado por línea de trabajo, junto a un apartado en donde se describe brevemente el propósito u objetivo de cada recurso. Asimismo, y según lo acordado con el equipo de la Dirección de Educación General del Mineduc, se indica un link que lleva al producto en la página web de LIDERES EDUCATIVOS.

Los productos que se organizan en las siguientes categorías:

- **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. Estos informes se entregaron anualmente a la Dirección de Educación General del Mineduc.
- **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.
- **Prácticas de Liderazgo.** Recursos que entregan herramientas que facilitan el desarrollo de prácticas de liderazgo que inciden en los procesos de mejoramiento escolar. Estos indican de manera didáctica cuáles son los pasos a seguir en su implementación.
- **Boletines.** Documentos que buscan informar, formar y generar un espacio para el intercambio de ideas entre líderes educativos, con el propósito de aportar a la reducción de brechas entre escuelas y liceos respecto de las oportunidades de aprendizaje y desarrollo socioemocional a la que acceden nuestros estudiantes.
- **Conversaciones en Línea.** Transmisión vía streaming de un diálogo entre un experto en liderazgo escolar y un profesional de LIDERES EDUCATIVOS, con la opción de que los líderes escolares realizaran consultas vía chat, en la misma página web que emitía esta actividad.
- **Cursos.** Programas de formación semipresenciales y virtuales realizados por LIDERES EDUCATIVOS, con el propósito de desarrollar y/o fortalecer capacidades de liderazgo de los distintos actores del sistema educativo.
- **Herramientas tecnológicas.** Desarrollos tecnológicos para la gestión de información de los líderes educativos.

6. REPORTE DEL USO DE RECURSOS FINANCIEROS

En este apartado se presenta un análisis integrado y estratégico del uso de los recursos financieros aportados por el Mineduc durante los 4 años de funcionamiento del Centro. Junto con identificar la asignación porcentual de recursos a las distintas líneas, identificamos dificultades y aprendizajes que pueden servir de lecciones para gestión financiera de futuras iniciativas como esta.

1. Transferencias

El monto promedio de mil millones por año permitió, principalmente, la contratación de equipos profesionales altamente calificados y comprometidos con su visión y misión del Centro. Esos profesionales dieron continuidad a los proyectos año tras año, implementando mejoras a partir de lo aprendido en el año anterior. La estabilidad de estos equipos facilitó el vínculo con los territorios, así como con las instituciones con las que el Centro mantuvo una coordinación constante, al construir relaciones de confianza que cimentaron el trabajo de 4 años. Este equipo también desarrolló investigación, estableció redes con expertos internacionales, realizó publicaciones y participó en distintos congresos nacionales e internacionales, contribuyendo a la generación de conocimientos sobre liderazgo en Chile.

Respecto de las transferencias realizadas al Centro, la siguiente tabla presenta un detalle comparado entre el monto comprometido y el monto total transferido.

Tabla N°1 Transferencias de recursos

Fecha	Periodo	Real	Cantidad única y total de recursos ¹⁴
14-03-16	P. Instalación	515.000	515.000
11-08-16	Año 1	710.000	1.000.000
24-07-17	Año 2	981.560	1.000.000
28-06-18	Año 3	923.400	1.000.000
12-04-19	Año 4	946.467	1.000.000

TOTAL 4.076.427 4.515.000

DIFERENCIA 438.573 (-9,7%)

El análisis de estos datos permite levantar dos dificultades con las que el Centro tuvo que lidiar. El Plan Anual se requería construir por bases en septiembre en circunstancias que el monto anual asignado solo se conocía en noviembre. Este desfase implicó trabajo adicional puesto que el plan construido en septiembre bajo el supuesto de mil millones tenía que ser ajustado cada año en noviembre. Este tiempo de ajuste era tiempo que se restaba del desarrollo de los productos y procesos comprometidos para el logro de los indicadores intensificando el trabajo de los equipos. El caso más crítico fue el plan de trabajo para el año 2017, el cual se diseñó sobre la base de la cuota originalmente acordada en el convenio (MM\$ 1.000) y que tuvo que ser ajustado a MM\$ 618. La considerable merma inicial llevó a dedicar tiempo excesivo en ajustar planificaciones, re-planificar y elevar una “Solicitud de Cambio al Convenio”, puesto que tuvo una incidencia directa sobre la posibilidad de lograr los

¹⁴ Según Convenio firmado en Decreto N°520 del 19 Nov 2015, página 22.

indicadores comprometidos. Luego, en el mes de Julio 2017, finalmente el Mineduc transfirió una cuota de MM\$ 982, lo que implicó una buena noticia, aunque también invertir tiempo en un nuevo ajuste. El cambio al Convenio, si bien solucionaba administrativamente los compromisos de metas adquiridos por el Centro, no resolvía los compromisos profesionales que el Centro había realizado con los centros escolares y los otros beneficiarios de los proyectos.

Otra dificultad que se identifica mediante el análisis de esta primera tabla, está relacionada con las fechas de transferencias de recursos por parte del Mineduc. Estas ocurrieron muy avanzada la ejecución de proyectos del Centro (Mes 6, 7 u 8 del año, o en el caso del periodo de instalación cuando este estaba finalizando en Marzo 2016). Esto implicó que la institución patrocinante (PUCV), debía disponer recursos propios y gestionar “puentes” o “enlaces” financieros que permitiera gestionar la implementación de los proyectos. Esta gestión financiera podría ser más compleja para futuras iniciativas de esta naturaleza, dada las complicaciones financieras que están atravesando las Universidades chilenas en el período actual.

2. Distribución de recursos financieros por Línea de Trabajo

La tabla N°2 (página 95) presenta los porcentajes destinados a cada línea de trabajo y de la Dirección Ejecutiva, separando RRHH de operación. Esto permite afirmar que:

- El 52% del total de recursos fue destinado a desarrollar capacidades de liderazgo en los distintos niveles, en formatos presenciales, virtuales, y en múltiples territorios a lo largo del país (ver Líneas 1, 2, 3 y 6).
- El 11% de los recursos fue destinado a investigación (Línea 4), siendo una parte importante de este monto al levantamiento y monitoreo de los resultados de los programas de formación de Línea 1.
- El 10% de los recursos destinados a Línea 5, fue utilizado en el desarrollo de herramientas tecnológicas para líderes educativos, así como la mantención, actualización y poblamiento de los contenidos del Portal web del Centro y la gestión de redes sociales, lo que contribuyó a fortalecer las prácticas de liderazgo de los beneficiarios de los bienes públicos generados por el Centro.
- Del 27% de los recursos asignados a Dirección Ejecutiva, se invirtieron en la cooperación internacional asociada a la participación de Ontario Institute for Studies in Education (OISE), la realización de los seminarios y webinars del Centro, incluyendo la participación de investigadores internacionales, y el financiamiento del staff de Dirección y Gerencia que llevaron la gestión administrativa y logística del Centro.

Al hacer el análisis integrado de la gestión de los recursos en las distintas líneas y proyectos durante los 4 años de implementación, se identifica:

- Esta distribución porcentual refleja la opción que tomó el Centro por fortalecer las capacidades de liderazgo en los distintos niveles del sistema. Como se ha descrito a lo largo del informe, las Líneas de formación desarrollaron, pilotearon y ajustaron sus programas, contribuyendo a desarrollar un modelo de formación innovador, que buscó el cambio de creencias y prácticas de liderazgo. Los equipos de las Líneas también realizaron seguimiento a los participantes para ver los efectos de la formación, publicaron sus hallazgos, y difundieron sus aprendizajes en diversos seminarios tanto nacionales como internacionales.

- Al decidir priorizar la ejecución de los proyectos del Centro mayoritariamente al desarrollo de capacidades de liderazgo, se destinaron menores recursos para realizar investigación. Sin embargo, tal como lo señalan nuestros sellos, realizar investigación, es una actividad clave para continuar contribuyendo a generar conocimiento que permita mejorar los proyectos del Centro, por lo que se buscaron fuentes de financiamiento adicional, como por ejemplo, a través de proyectos con CONICYT, DEG y DEP entre otras instituciones.
- Otra actividad que consideramos fue una buena decisión, fue la de optar por difundir el conocimiento mediante la realización de seminarios y webinars organizados por el Centro. El alto número de participantes a este tipo de eventos indica que esta es una vía que permite a los usuarios que no han participado de los programas de formación, acceder al conocimiento generado en el Centro.
- Los recursos asignados a Línea 5 contemplaron cumplir con lo solicitado en las bases, respecto a los desarrollos tecnológicos para líderes educativos. Dado que el Centro de Liderazgo no tiene una experticia en esta materia, consideramos que esos recursos podrían haber sido mejor aprovechados, si se hubiese contratado una persona full time para generar herramientas de alto impacto en las prácticas de los líderes educativos, algo sumamente demandado y evidenciado en el importante número de descargas de ese tipo de recursos desde el portal del Centro.

Tabla N°2 Distribución de recursos financieros por Línea de Trabajo

	INSTALACION NOV-DIC		AÑO 1 ENE-DIC		AÑO 2 ENE-DIC		AÑO 3 ENE-DIC		AÑO 4 ENE-DIC		CIERRE ENE-MAY			
LINEA (EN MILES DE PESOS \$)	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	TOTAL	%
LINEA 1	8.100	26%	193.306	18%	168.355	21%	201.859	20%	203.855	21%	6.955	3%	782.430	19%
Jefatura y Coordinación Académica	8.100		89.999		82.370		87.939		87.952		6.750			
Operaciones	0		103.307		85.985		113.920		115.902		205			
LINEA 2	1.674	5%	148.138	14%	110.946	14%	137.205	14%	128.602	13%	11.523	5%	538.089	13%
Jefatura y Coordinación Académica	1.674		63.380		68.317		72.351		88.413		11.523			
Operaciones	0		84.759		42.629		64.854		40.189		0			
LINEA 3	5.700	18%	89.248	8%	102.058	13%	95.558	10%	105.583	11%	13.197	6%	411.344	10%
Jefatura y Coordinación Académica	5.700		50.007		46.791		50.252		44.331		10.958			
Operaciones	0		39.241		55.267		45.306		61.252		2.239			
LINEA 4	4.182	13%	128.979	12%	98.460	12%	109.273	11%	92.056	10%	6.273	3%	439.223	11%
Jefatura y Coordinación Académica	4.182		45.001		40.419		47.556		47.556		6.273			
Operaciones	0		83.978		58.041		61.717		44.500		0			
LINEA 5	0	0%	132.941	13%	70.460	9%	109.207	11%	85.916	9%	20.580	9%	419.104	10%
Jefatura y Coordinación Académica	0		42.608		47.489		57.412		55.014		14.464			
Operaciones	0		90.333		22.971		51.795		30.902		6.116			
LINEA 6	0	0%	129.436	12%	56.294	7%	106.992	11%	97.725	10%	4.092	2%	394.539	10%
Jefatura y Coordinación Académica	0		36.196		24.576		28.668		28.668		4.092			
Operaciones	0		93.240		31.718		78.324		69.057		0			
DIRECCION EJECUTIVA	11.568	37%	237.210	22%	191.332	24%	243.466	24%	243.052	25%	158.818	72%	1.085.445	27%
RRHH	11.094		141.644		133.855		173.385		178.434		74.213			
Operaciones	474		95.566		57.477		70.081		64.618		84.604			
TOTAL	31.224	100%	1.059.258	100%	797.905	100%	1.003.560	100%	956.789	100%	221.438	100%	4.070.174	100%
Porcentaje de Gasto por Año	1%		26%		20%		25%		24%		5%		100%	

7. CONCLUSIONES

LIDERES EDUCATIVOS Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar desarrolló con éxito, entre los años 2015 y 2019, un conjunto de actividades de investigación, de desarrollo profesional innovador y de alto impacto y de difusión en apoyo la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar. 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 (ver Figura 1). Esta opción nos permitió estar cerca de los profesionales de la educación que día a día se movilizan para ser un factor positivo en la vida y desarrollo de los estudiantes. Aprendimos a mirar las oportunidades y desafíos para avanzar en una educación pública con calidad y equidad desde sus perspectivas, a construir con ellos respuestas a los problemas de práctica que necesitaban abordar, así cómo a traducir las políticas educativas al quehacer de los centros escolares y sus sostenedores. Presentamos las conclusiones desde una síntesis de los logros y aprendizajes del Centro a partir de nuestro trabajo en el desarrollo de capacidades en el nivel escuela, inter escuela (redes) e intermedio, y sus implicaciones para informar las políticas de fortalecimiento del liderazgo y mejora escolar.

Figura 1. Ecosistema del Liderazgo Educativo con Coherencia Sistémica



Con relación al desarrollo de capacidades de liderazgo en los centros escolares, la cobertura alcanzó a 1.441 líderes escolares. El diseño de programas innovadores posibilitó levantar prácticas de desarrollo profesional validadas que pueden informar el Plan de Formación de Directores que desarrolla el CPEIP. Los aprendizajes logrados respecto de características de desarrollo profesional de alto impacto informaron la evaluación que el equipo de la PUCV realizó del Plan de Formación de Directores a fin de actualizar la malla y los principios para orientar los términos de referencia para la compra de cursos. Incorporar las innovaciones probadas implica un desafío para la política pública, diseñando un sistema de compra de cursos que promueva la innovación y una formación plurianual con un enfoque territorial para la mejora a nivel de todos los centros escolares bajo la responsabilidad de un sostenedor y no de un director en particular.

El Centro optó por el liderazgo distribuido que promueve el MBDLE y diseñó una trayectoria formativa para promover el desarrollo de liderazgo de docentes, otros líderes medios y jefes de unidad técnico pedagógica con demostrada efectividad en las escuelas de la comuna. Así, observamos como en los municipios con los cuales trabajamos por cuatro años consecutivos, docentes líderes eran promovidos a UTP, UTP a directores y directores a cargos en el nivel DAEM. Este modelo de generación de capacidades de liderazgo a nivel de un DAEM, es la base para la sucesión planificada; proceso que permite al sostenedor tener un conjunto de profesionales preparados para asumir cargos directivos cuando se genere una vacante. La sucesión planificada incide en una menor rotación de directores, aspecto clave para dar sostenibilidad a los procesos de mejora. Abordar la rotación es necesario puesto que un estudio del Centro demostró que en Chile este es particularmente alto en escuelas municipales. El sistema de ADP presenta un desafío para avanzar en esta enfoque que ha demostrado ser efectiva en sistemas de alto desempeño educativo.

Con relación al desarrollo de capacidades de liderazgo inter-escuelas (redes), las actividades del Centro generaron conocimientos y prácticas para el diseño e implementación de la estrategia de mejora en redes escolares. Entre estas se generó una formación inédita en Chile, como es el liderazgo sistémico, que posibilita avanzar en el mejoramiento a nivel territorial. El liderazgo sistémico tendrá más impacto si se reconocen y abordan dificultades inherentes a la participación en redes mandatadas de arriba hacia abajo y en contextos que promueven la competencia entre colegios para, por ejemplo, captar matrícula. Cómo promover la colaboración en contextos de competencias es algo que debe ser contemplado por la política educativa que promueve el trabajo en red.

Junto con reducir brechas de conocimientos sobre liderazgo de redes escolares, se apoyó la implementación de la estrategia de Redes de Mejoramiento Escolar (RME) del Ministerio de Educación, así como la implementación de la estrategia de redes que mandata la Nueva Educación Pública. El diseño y aplicación de un instrumento válido para un monitoreo longitudinal del funcionamiento de las RME nos permite afirmar que el trabajo en red es valorado y promueve el intercambio de prácticas. Un desafío es avanzar hacia estrategias de acompañamiento a redes que promuevan la innovación y creación de conocimientos, que no solo sean espacios para compartir prácticas. Fortalecer el trabajo colaborativo para la implementación de la estrategia en red requiere contar con la articulación y coherencia sistémica entre sostenedores, Servicios Locales de Educación Pública (donde corresponda), la Dirección de Educación Pública, la Agencia de Calidad, el CPEIP y el MINEDUC. La articulación entre todos estos actores es clave para que el acompañamiento a redes sea coherente con el trabajo que se realiza en el territorio, siendo esta estrategia una posibilidad de articulación entre los distintos niveles del sistema escolar. Por tanto, es necesario desarrollar modelos de acompañamiento a redes que promuevan la coherencia entre los distintos niveles del sistema educativo.

Con relación al desarrollo de capacidades para el liderazgo en nivel intermedio, la producción de nuevos conocimientos y prácticas destacó la importancia que tiene el sostenedor para la mejora educativa y el imperativo de contar con políticas públicas destinadas a fortalecer capacidades en este nivel. Junto con instalar la noción de liderazgo intermedio en el lenguaje técnico, académico y práctico, el Centro contribuyó a identificar la brecha entre las debilidades del antiguo perfil administrativo de DAEM y Corporaciones y el perfil deseado para los nuevos Servicios Locales. Ello proyecta un ideal respecto del nivel, clarificando sus desafíos en diferentes ámbitos y, en ese sentido, una mirada y expectativa de futuro para el mismo en el marco de la reforma.

Destacamos el desarrollo e implementación de una formación innovadora, con modalidades semi-presencial y una modalidad virtual de calidad, con foco en el liderazgo intermedio para la nueva educación pública del país, basada en el trabajo colaborativo y la coherencia sistémica. El uso de una modalidad virtual permitió un amplio alcance tanto en número de personas formadas como en cobertura territorial ya que se logró llegar a todas las regiones del país. La metodología de aprendizaje experiencial utilizada en todas nuestras propuestas de formación ha resultado fundamental para lograr aprendizajes situados y cambios de prácticas contextualizadas. Especialmente a través de la metodología RED-LAB se incentivó avances en la proyección del cambio, mediante el diseño, planificación, implementación y evaluación de proyectos innovadores a nivel de dos regiones de país, con la reunión y colaboración de equipos de líderes inter niveles. El saldo es netamente positivo, con muchos aprendizajes y alto nivel de satisfacción de todos los involucrados.

Las acciones formativas para desarrollar capacidades en profesionales del nivel intermedio brindaron soporte a la puesta en vigencia de la Ley 21.040 y a la instalación de los SLEP, apoyando procesos de formación de algunos de los equipos profesionales que los lideraban, pero por, sobre todo, clarificando los desafíos que enfrentarán los profesionales y equipos del antiguo sistema para avanzar hacia la creación de los nuevos servicios. Las dificultades y desafíos asociados al proceso complejo de desmunicipalización y a la progresiva instalación de los SLEP implica aprender rápidamente para ir ajustando lo necesario. En este contexto, con la flexibilidad como elemento fundante de adaptación al cambio se ha tornado un elemento central. Los Centros de Liderazgo pueden y deben constituir referentes de apoyo para consolidar los cambios en los liderazgos de la educación pública, teniendo la oportunidad de servir de articuladores y conectores entre las necesidades y desafíos que tienen las distintas realidades territoriales para enfrentar el cambio y los ajustes que requieran realizar quienes diseñan la política pública en educación: el Ministerio de Educación, la Dirección de Educación Pública, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y el Centro de Perfeccionamiento e Innovación Pedagógica. Los insumos de investigación, las herramientas y recursos que se levantan desde los Centros, así como las voces de quienes han estado en los territorios, constituyen un aporte y una oportunidad para la mejora del proceso de instalación de la nueva educación pública.

El desarrollo de capacidades también involucró la realización de seminarios con la participación de destacados investigadores internacionales, destacados líderes educativos en nuestro sistema escolar. La creación de un repositorio digital de herramientas y práctica de liderazgo, www.lidereseducativos.cl, es un referente nacional que concita más de mil visitas diarias. En ausencia de financiamiento para seguir poblando el portal, estos recursos seguirán disponibles a través de los portales de las instituciones asociadas al Centro que puedan realizar esta inversión. No obstante, un desafío es seguir poblando el portal con prácticas que den respuesta a problemas contingentes que emergen producto de cambios en la política pública o como sucede actualmente con la emergencia sanitaria.

La calidad educacional es un derecho social garantizado por el Estado. Hacer para todos nuestros niños, niñas y jóvenes que este derecho sea su realidad nos plantea la necesidad de generar en Chile nuevos liderazgos con foco en las capacidades de mejoramiento de las escuelas. Confiamos que el conjunto de actividades, logros y aprendizajes que hemos reportado en este informe aporten a informar estos nuevos liderazgos.

ANEXO 1: Alcance Comunal de los Programas de Formación Impartidos por el Centro

Región	Comuna
1	Iquique
2	Antofagasta
3	Copiapó
3	Vallenar
4	Coquimbo
4	La Serena
4	Monte Patria
4	Ovalle
5	Algarrobo
5	Cabildo
5	Calera
5	Calle Larga
5	Casablanca
5	Catemu
5	El Quisco
5	La Calera
5	La Ligua
5	Limache
5	Los Andes
5	Nogales
5	Olmué
5	Panquehue
5	Petorca
5	Puchuncaví
5	Putendo
5	Quillota
5	Quilpué
5	Quintero
5	San Esteban
5	San Felipe
5	Santa María
5	Santo Domingo
5	Valparaíso
5	Villa Alemana
5	Viña del Mar
5	Zapallar
6	Chépica
6	Codegua
6	Coinco

Región	Comuna
6	Coltauco
6	Doñihue
6	Graneros
6	Las Cabras
6	Lolol
6	Machalí
6	Malloa
6	Mostazal
6	Nancagua
6	Olivar
6	Palmilla
6	Pichidegua
6	Rancagua
6	Rengo
6	Requínoa
6	San Fernando
6	San Vicente
6	Santa Cruz
7	Colbún
7	Curepto
7	Curicó
7	Licantén
7	Linares
7	Longaví
7	Maule
7	Molina
7	San Clemente
7	San Javier
7	Talca
7	Yerbas Buenas
8	Antuco
8	Arauco
8	Cabrero
8	Cañete
8	Chiguayante
8	Concepción
8	Contulmo
8	Coronel
8	Curanilahue
8	Florida
8	Hualañé
8	Hualpén

Región	Comuna
8	Hualqui
8	Lebu
8	Los Álamos
8	Los Ángeles
8	Lota
8	Mulchén
8	Nacimiento
8	Penco
8	Quilleco
8	San Pedro De La Paz
8	San Rosendo
8	Santa Bárbara
8	Santa Juana
8	Talcahuano
8	Tirúa
8	Tomé
8	Yumbel
9	Collipulli
9	Cunco
9	Temuco
9	Villarrica
10	Fresia
10	FruVllar
10	Palena
10	Puerto Montt
11	Chile Chico
11	Guaitecas
12	Punta Arenas
12	Puerto Natales
13	Buin
13	Calera de Tango
13	Cerro Navia
13	El Bosque
13	Estación Central
13	Huechuraba
13	La Cisterna
13	La Florida
13	La Granja
13	La Pintana
13	La Reina
13	Lampa
13	Lo Barnechea

Región	Comuna
13	Lo Espejo
13	Lo Prado
13	Macul
13	Maipú
13	Natales
13	Ñuñoa
13	Padre Hurtado
13	Paine
13	Pedro Aguirre Cerda
13	Peñalolén
13	Pirque
13	Providencia
13	Pudahuel
13	Puente Alto
13	Quilicura
13	Quinta Normal
13	Renca
13	San Bernardo
13	San Joaquín
13	San Miguel
13	San Ramón
13	Santiago
14	Lago Ranco
14	Valdivia
15	Arica
16	Bulnes
16	Chillán
16	Coihueco
16	El Carmen
16	Ñiquén
16	Pemuco
16	Quirihue
16	Ránquil
16	San Carlos
16	San Fabián
16	San Ignacio
16	Yungay

ANEXO 2: Tabla de Recuento de los Productos Desarrollados por Línea de Trabajo¹⁵

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
IT: Formación en liderazgo escolar en etapa de pre-servicio. Marco conceptual y experiencias relevantes	Este informe es una revisión de la experiencia y literatura internacional para la formación de los líderes escolares en pre-servicio. Recopila información respecto a la identificación y selección de participantes, experiencia en otros países y recomendaciones para informar las políticas públicas.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/curso-formacion-de-lideres-en-pre-servicio-marco-conceptual/
IT: Antecedentes y experiencias de formación de mentores para el acompañamiento a directores nóveles. Antecedentes y experiencias internacionales de la mentoría a directores principiantes	En este informe se analiza la propuesta formativa para la inducción de directivos principiantes o mentoría. Se presentan las experiencias de Estados Unidos, Singapur, Australia, Sudáfrica, Colombia, Ecuador y Chile con el fin de informar las políticas públicas.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/curso-formacion-de-mentores-para-el-acompanamiento-a-directores-principiantes-antecedentes-y-experiencias-internacionales-de-la-mentoría-a-directores-principiantes/
IT: Desafíos para la integración de las TIC en las escuelas: Implicaciones para el liderazgo educativo	Este informe técnico visibiliza los cambios sociales asociados a la introducción de las tecnologías, haciendo notar la importancia de una alfabetización para entender, participar y crear en ambientes digitales. En este sentido, los líderes educativos juegan un papel fundamental, ya que son ellos quienes pueden impulsar su uso en los colegios. Además, este documento entrega orientaciones para que su integración sea provechosa para el aprendizaje de los estudiantes.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/desafios-para-la-integracion-de-las-tic-en-las-escuelas-implicaciones-para-el-liderazgo-educativo/
IT: Gestión de la implementación curricular	Este reporte da cuenta de los resultados de aprendizaje de los Jefes de UTP participantes en los cursos de formación de Líderes Educativos 2017 en la región del Biobío. Su objetivo fue fortalecer las prácticas de liderazgo pedagógico para la gestión curricular en los establecimientos educativos mediante el uso de datos.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/gestion-de-la-implementacion-curricular/

¹⁵ En este anexo se utilizarán las siguientes abreviaturas: IT: Informe Técnico / NT: Nota Técnica / PL: Práctica de Liderazgo / Bº: Boletín / CEL: Conversación en Línea

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
IT: La formación de directores en proceso de inducción	Este documento plantea los principales desafíos a los que se enfrentan los profesionales en etapa de transición hacia el cargo de director escolar. Además, recopila una serie de programas de inducción internacionales (Australia, Austria, Dinamarca, Inglaterra, Finlandia y Nueva Zelanda, Colombia, Ecuador y Chile) y establece el rol y habilidades que han de poseer los mentores de directores nóveles, junto con recomendaciones para el diseño de programas de inducción.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-formacion-de-directores-en-proceso-de-induccion/
IT: Convivencia en la escuela: Perspectivas para el liderazgo escolar	El siguiente documento da cuenta del constructo de la convivencia escolar desde una mirada analítica, que implica la consideración de los aspectos relaciones y subjetivos que integran el fenómeno, y las implicancias que tiene para los procesos de aprendizaje de los estudiantes.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/convivencia-en-la-escuela-perspectivas-para-el-liderazgo-escolar/
IT: Análisis y formulación estratégica de la mejora educativa: Conceptos, tensiones y desafíos	La política de mejoramiento educativo en Chile, en el contexto de la corriente de accountability, ha orientado a los establecimientos a asumir la responsabilidad por la mejora de la calidad educativa. En este contexto, se ha establecido que la transferencia de recursos adicionales por subvención requiera de un proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento. Las comunidades educativas y sus sostenedores desarrollan acciones y destinan recursos para el proceso de planificación. El presente documento pretende aportar a la discusión y reflexión en torno al proceso técnico que implica establecer el objetivo de dichas acciones y, a la vez, tensionar algunas creencias en torno a él, particularmente respecto al análisis y a la formulación estratégica. Lo central es comprender la importancia de la construcción de un diagnóstico que refleje claramente la situación inicial y, consecuentemente, el desarrollo de una visión a largo plazo, que dé cuenta de cómo se quiere estar y los medios que se utilizarán como estrategia para establecer el puente de mejora entre la situación inicial y la requerida. Todo lo anterior, buscando garantizar procesos educativos de calidad.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/analisis-y-formulacion-estrategica-de-la-mejora-educativa-conceptos-tensiones-y-desafios/

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
NT: Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones	Se comienza con una conceptualización del liderazgo pedagógico, corrientes y críticas. Se continúa con sus principios, dimensiones y prácticas. Estas son vinculadas a los "Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores" y el "Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar".	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderazgo-pedagogico-conceptos-y-tensiones/
NT: Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente	En este documento se destaca el desarrollo profesional docente como uno de los focos de mejora al cual los líderes escolares deben poner atención y apoyar. En este sentido, el acompañamiento a los docentes, la observación de clases y la retroalimentación serían aspectos clave.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/observacion-y-retroalimentacion-docente-como-estrategias-de-desarrollo-profesional-docente/
NT: Desarrollo de Liderazgos para el Aprendizaje en el Siglo XXI, un Enfoque Sistémico	En esta nota técnica se caracteriza a los líderes del siglo XXI y las exigencias que deben cumplir para promover sistemas de calidad y aprendizaje profundo. Se hace énfasis en la importancia de la coherencia sistémica y el desarrollo de capacidades desde la teoría de aprendizaje situado.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/desarrollo-de-liderazgos-para-el-aprendizaje-en-el-siglo-xxi-un-enfoque-sistemico/
NT: El rol del liderazgo educativo en el desarrollo espiritual estudiantil: Una aproximación a partir de las voces de directores de colegios laicos y confesionales de la región de Valparaíso	El Estado de Chile por medio de su Ley General de Educación, LGE (Mineduc, 2009) señala que uno de los fines de la educación es alcanzar el desarrollo espiritual de los estudiantes. Sin embargo, en el contexto escolar este es un tema que no ha recibido atención empírica en nuestro país. Asimismo, la investigación nacional sobre liderazgo escolar no ha dado atención a este componente de la formación, que se espera que los colegios de Chile entreguen a sus estudiantes. En esta Nota Técnica nos centraremos en comprender cómo los directores de colegios laicos y confesionales de la Provincia de Valparaíso abordan el desarrollo espiritual de sus estudiantes, específicamente describiendo y analizando qué entienden por desarrollo espiritual y qué importancia le confieren en el contexto de su rol de líder pedagógico.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-rol-del-liderazgo-educativo-en-el-desarrollo-espiritual-estudiantil-una-aproximacion-a-partir-de-las-vozes-de-directores-de-colegios-laicos-y-confesionales-de-la-region-de-valparaiso/
NT: El Rol Estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para	Se postula que es necesario fortalecer a los líderes medios (Jefes de UTP, Inspectores Generales, Encargados de Convivencia y Jefes de Departamento o Ciclo) para la mejora escolar. En esta NT se realiza una	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-rol-estrategico-de-los-liderazgos-medios-al-interior-

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
la Mejora Escolar: Una Mirada desde la Literatura Internacional	revisión bibliográfica internacional, para identificar sus necesidades formativas.	de-las-escuelas-para-la-mejora-escolar-una-mirada-desde-la-literatura-internacional/
NT: Desarrollo de las Habilidades Docentes: Implicaciones para el Director	En esta NT se aborda el liderazgo pedagógico, como un concepto clave en la mejora de los resultados escolares; y se centra en el cambio personal que experimentan los docentes cuando tratan de cambiar y mejorar sus prácticas pedagógicas. Se presentan 6 proposiciones para la facilitación del desarrollo de las habilidades docentes.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/desarrollo-de-las-habilidades-docentes-implicaciones-para-el-director/
NT: La tutoría grupal como modalidad de aprendizaje entre pares: Una oportunidad para experimentar y fortalecer el aprendizaje profesional de líderes escolares	En este reporte se promueve la tutoría grupal como una instancia para la construcción de comunidades de aprendizaje profesional. Se detallan sus principios y fundamentación.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-tutoria-grupal-como-modalidad-de-aprendizaje-entre-pares-una-oportunidad-para-experimentar-y-fortalecer-el-aprendizaje-profesional-de-lideres-escolares/
NT: Sistema de Desarrollo Profesional Docente en la legislación chilena: El Liderazgo del director/a	Esta nota presenta los desafíos que presenta el Sistema de Desarrollo Profesional Docente para los Directores escolares del país. Además se presenta un "Diseño de Plan de Desarrollo Profesional Continuo", las etapas de su ciclo y los ámbitos que podría contemplar.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/sistema-de-desarrollo-profesional-docente-en-la-legislacion-chilena-el-liderazgo-del-directora/
NT: Análisis de incidentes críticos en la sala de clases: una oportunidad de aprendizaje profesional docente	Esta nota técnica comienza con una conceptualización de los incidentes críticos y su potencial para aprender colaborativamente a partir de su análisis. Entrega una forma de trabajo dividida en dos etapas.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/analisis-de-incidentes-criticos-en-la-sala-de-clases-una-oportunidad-de-aprendizaje-profesional-docente/
NT: Análisis de los productos de aprendizaje de los estudiantes: Una estrategia	Los autores de esta NT proponen la revisión de los productos de aprendizaje como una estrategia que pueden utilizar los líderes escolares	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/analisis-de-los-productos-de-aprendizaje-de-los-estudiantes-una-estrategia/

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
de desarrollo profesional docente	para apoyar el desarrollo profesional docente. Junto con este postulado, entregan conceptualizaciones y un protocolo para su análisis.	estudiantes-una-estrategia-de-desarrollo-profesional-docente/
NT: Mirando el desempeño de los y las directores escolares a través de los lentes de sus estudiantes: Una primera aproximación	La siguiente nota técnica tiene por objetivo explorar qué piensan los estudiantes sobre los directores escolares. Pese al considerable volumen de investigaciones que asocian el liderazgo con los resultados de aprendizaje, los estudios que dan cuenta de la percepción de los estudiantes ante el liderazgo que ejerce el director/a en sus establecimientos son escasos.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/mirando-el-desempeno-de-los-y-las-directores-escolares-a-traves-de-los-lentes-de-sus-estudiantes-una-primera-aproximacion/
NT: Liderar para promover el aprendizaje profundo en los estudiantes: El desafío de los líderes EDUCATIVOS en el siglo XXI	En la actualidad, la política, la investigación y los actores del sistema escolar concuerdan en que el propósito último de una escuela y liceo es que todos los estudiantes aprendan. Sin embargo, el foco de la conversación ha estado centrado preferentemente en la enseñanza y en las estrategias pedagógicas. Tal como plantea Claxton (en González, 1995 p.214), es fundamental resituar el fenómeno del aprendizaje en el centro de la discusión, ya que solo comprendiendo el proceso de aprendizaje, podremos diseñar oportunidades reales que permitan que las escuelas logren su propósito último. Esta Nota Técnica es una invitación a problematizar respecto a qué entendemos por aprendizaje y qué tipo de aprendizaje necesitamos para responder a los desafíos del siglo XXI (Fundación Hewlett, 2013; Martínez, Mcgrath y Foster, 2016).	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderar-para-promover-el-aprendizaje-profundo-en-los-estudiantes/
NT: Convivencia escolar para la inclusión y la no discriminación	En esta Nota Técnica se argumenta, en primer lugar, la necesidad de que directivos, profesores, apoderados, personal de apoyo docente y estudiantes reflexionen respecto a lo que significa el enfoque de convivencia propuesto por el MINEDUC y cómo debería impactar en las prácticas educativas dentro y fuera de la sala de clases. En segundo lugar, se propone considerar que el trabajo en pos de la inclusión y la no discriminación tiene un alcance muy limitado mientras no se generen espacios reflexivos y de discusión respecto de creencias y prácticas de todos quienes conforman la comunidad educativa. Finalmente, se discute que, aunque la perspectiva de la convivencia escolar basada en la inclusión y la no discriminación tiene algunos principios generales, en la práctica esta debe ser pensada teniendo en cuenta la experiencia y necesidades de	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/convivencia-escolar-para-la-inclusion-y-la-no-discriminacion/

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	grupos específicos. Se propone considerar cuatro categorías sociales en torno a las cuales históricamente se han generado espacios de discriminación; éstas son: género, clase social, raza/etnia y necesidades educativas especiales.	
NT: La participación democrática y la voz de los estudiantes ¿Qué pueden hacer los líderes escolares?	La reciente Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE) define la convivencia escolar como “el conjunto de las interacciones y relaciones que se producen entre todos los actores de la comunidad” (p.9). Dentro de este marco, se establece que la convivencia es un proceso permanente de aprendizaje y enseñanza, y una construcción sociocultural, de carácter dinámico y cotidiano. Asimismo, en la PNCE se proponen cuatro características básicas de la convivencia escolar que requieren ser promovidas por los establecimientos: Una convivencia escolar basada en un trato respetuoso entre todos los actores de la comunidad. Una convivencia escolar inclusiva. Una convivencia escolar caracterizada por la participación democrática y la colaboración. La resolución pacífica y dialogada de los conflictos. La presente Nota Técnica se enfoca en dos de las características básicas de la convivencia escolar: la participación democrática y la colaboración en las escuelas. Ambas involucran dos conceptos clave: participación democrática y colaboración, los cuales pese a sus diferencias, son complementarios entre sí. En ese marco, este documento tiene por objetivo describir y reflexionar sobre la participación democrática en los establecimientos escolares, contribuyendo a una comprensión más profunda sobre lo que esta implica, especialmente, en relación a visibilizar la voz de los estudiantes.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-participacion-democratica-y-la-voz-de-los-estudiantes-que-pueden-hacer-los-lideres-escolares/
NT: Analizando la visión de aprendizaje presente en el establecimiento desde un enfoque de Aprendizaje Profundo	Esta Nota Técnica tiene como propósito presentar una herramienta de análisis dialógico y colaborativo de la visión de aprendizaje presente en el establecimiento, desde un enfoque de Aprendizaje Profundo. Para ello, se precisa, en primer lugar, cuál es la visión y el rol que posee el centro escolar respecto de la mejora educativa. Asimismo, se discute respecto del papel que poseen los líderes escolares respecto de la construcción de dicha visión. Luego, se contextualiza la problematización de la visión en las escuelas y liceos, respecto del proceso de aprendizaje de los estudiantes.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/analizando-la-vision-de-aprendizaje-presente-en-el-establecimiento-desde-un-enfoque-de-aprendizaje-profundo/

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>Para ello, se utiliza el enfoque de Aprendizaje Profundo, en contraste con el enfoque superficial de aprendizaje. Se concluye señalando que el reconocimiento y problematización de la visión de aprendizaje latente en nuestras prácticas pedagógicas, nos permite situar tanto las acciones de mejora que requiere el establecimiento, como las necesidades de Desarrollo Profesional a trabajar con los docentes.</p>	
<p>NT: La retroalimentación: Práctica clave para el liderazgo pedagógico</p>	<p>Actualmente, el liderazgo educativo tiene el desafío de contribuir al desarrollo profesional de los docentes que integran su comunidad educativa. Al respecto, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015) define el desarrollo de las capacidades profesionales como una de sus cinco dimensiones de prácticas para el mejoramiento educativo de los establecimientos. Específicamente, se espera que los directivos escolares logren identificar y priorizar las necesidades de fortalecimiento de las competencias de docentes y asistentes de la educación, generando modalidades de desarrollo profesional continuo (Mineduc, 2015). Dicho fortalecimiento requiere de un trabajo focalizado, dependiendo de los tipos de estrategias planificados. Una de las principales problemáticas es precisamente definir el foco sobre el cual se centrará la gestión de los líderes educativos. Al respecto, la Ley 20.903 proporciona lineamientos para el mejoramiento de las competencias profesionales docentes, los que pueden sintetizarse en 4 ejes esenciales: Aprendizaje situado. Reflexión sistemática sobre la práctica docente. Trabajo colaborativo. Comunidades profesionales de aprendizaje.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-retroalimentacion-practica-clave-para-el-liderazgo-pedagogico/</p>
<p>NT: Investigación-Acción participativa: Una experiencia de indagación escolar con estudiantes</p>	<p>Esta Nota Técnica es un análisis de una Investigación-Acción Participativa (IAP) realizada por la escuela Paul Harris en Punta Arenas. Este trabajo se realizó en el contexto del Diplomado “Liderando la Gestión de la Convivencia en el Establecimiento desde un Enfoque Formativo e Inclusivo”, impartido en Punta Arenas por LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, a través de la Universidad de Magallanes. Quienes escribimos este artículo somos dos de los académicos que participamos como profesores del diplomado, y dos profesionales del equipo de convivencia de la Escuela Especial Rotario Paul Harris (Punta</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/investigacion-accion-participativa-una-experiencia-de-indagacion-escolar-con-estudiantes/</p>

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	Arenas), participantes del programa durante 2018. Está dirigido a profesores y equipos directivos que están buscando modos de generar espacios de convivencia democráticos, con participación activa de estudiantes o liderados por ellos. Esperamos que el análisis de una experiencia, como la que aquí se presenta, y la discusión de los elementos que nos parecen relevantes, pueda ayudar a orientar procesos similares en otras escuelas y liceos.	
NT: ¿Cómo abordar la atención a la diversidad en el trabajo pedagógico de los Departamentos de Matemática en liceos con buenos resultados?	Avanzar hacia una educación inclusiva, que posibilite a todos los estudiantes aprender y desarrollar sus potenciales, es un imperativo moral para la educación que se imparte en cada centro escolar. La inclusión escolar está relacionada con el acceso, la participación y los logros de todos y todas las estudiantes, con especial énfasis en quienes están en riesgo de ser excluidos, a raíz de sus características individuales o sociales. La inclusión es un componente clave de la calidad educacional (Razer y Friedman, 2017) y, por lo tanto, los equipos docentes y directivos están llamados a decidir cómo desarrollar procesos de enseñanza que promuevan el aprendizaje en todos sus estudiantes. Los centros escolares inclusivos toman decisiones respecto de su Plan de Mejoramiento Educativo (PME) teniendo en cuenta los factores que intervienen en la exclusión o inclusión de los niños(as) y jóvenes (Booth y Ainscow, 1998).	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/como-abordar-la-atencion-a-la-diversidad-en-el-trabajo-pedagogico-de-los-departamentos-de-matematica-en-liceos-con-buenos-resultados-2/
CEL: Líderes medios ¿Cómo pueden contribuir al cambio y la mejora en nuestras escuelas?	“Conversaciones en línea” es un ciclo de LIDERES EDUCATIVOS en el cual se debatirán y analizarán aspectos esenciales del Liderazgo Pedagógico. Los usuarios podrán sumarse de forma virtual a la transmisión de la conversación comentando y realizando preguntas a través de un chat. En esta primera versión, conversaremos sobre los líderes medios. Este concepto abarca un amplio abanico de cargos formales presentes al interior de las escuelas y liceos, mediando entre el director y los docentes de aula; como lo son Jefes de Unidad Técnico pedagógica, Jefes de Departamento o Ciclo, Inspectores Generales y Encargados de Convivencia. Mónica Cortez presentará hallazgos a partir de un estudio desarrollado en conjunto con Bárbara Zoro, bajo el alero de LIDERES EDUCATIVOS durante el año 2016.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/lideres-medios-como-pueden-contribuir-al-cambio-y-la-mejora-en-nuestras-escuelas/

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>Joseph Flessa, en esta ocasión, aportará una mirada internacional al tema, buscando construir en conjunto con las preguntas de la audiencia algunas pistas en relación al potencial de estos líderes, las tensiones que enfrentan y cómo podemos desarrollar todo el potencial del rol que estos líderes están desplegando.</p>	
<p>CEL: Buena enseñanza de la matemática: Orientaciones para el acompañamiento pedagógico</p>	<p>“Conversaciones en línea” es un ciclo de LIDERES EDUCATIVOS en el cual se debatirán y analizarán aspectos esenciales del Liderazgo Pedagógico. Los usuarios podrán sumarse de forma virtual a la transmisión de la conversación comentando y realizando preguntas a través de un chat. Para liderar el mejoramiento continuo de la enseñanza y el aprendizaje, los líderes escolares necesitan reconocer la buena enseñanza cuando la observan y orientar e incentivarla cuando no se observa; creando oportunidades efectivas para el desarrollo profesional docente. Para abordar el núcleo pedagógico, el Centro ha invitado a numerosos expertos en áreas disciplinarias para reflexionar respecto a cómo mejorar el liderazgo en sus escuelas y qué elementos se deben considerar al momento de observar una clase: no es lo mismo observar una buena clase de matemática que observar una buena clase de lenguaje. En esta segunda versión, Bárbara Zoro, profesional de LIDERES EDUCATIVOS, junto a María Victoria Martínez, investigadora del Centro de Investigación Avanzado en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile y subcoordinadora del programa Mejor Matemática, conversarán sobre la buena enseñanza de la matemática</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/buena-ensenanza-de-la-matematica-video/</p>
<p>CEL: Acompañar y retroalimentar al docente de lenguaje: ¿Qué observar en una clase que promueve el aprendizaje?</p>	<p>“Conversaciones en línea” es un ciclo de LIDERES EDUCATIVOS en el cual se debaten y analizan aspectos esenciales del Liderazgo Pedagógico. Los usuarios pueden sumarse de forma virtual a las transmisiones de las conversaciones comentando y realizando preguntas a través de un chat. Para liderar el mejoramiento continuo de la enseñanza y el aprendizaje, los líderes escolares necesitan reconocer la buena enseñanza cuando la observan y orientar e incentivarla cuando no se observa; creando oportunidades efectivas para el desarrollo profesional docente.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/acompanar-y-retroalimentar-al-docente-de-lenguaje-video/</p>

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>Para abordar el núcleo pedagógico, el Centro ha invitado a numerosos expertos en áreas disciplinarias para reflexionar respecto a cómo mejorar el liderazgo en sus escuelas y qué elementos se deben considerar al momento de observar una clase: no es lo mismo observar una buena clase de matemática que observar una buena clase de lenguaje.</p> <p>En esta tercera versión, Bárbara Zoro, profesional de LIDERES EDUCATIVOS, conversará con Erika Castillo Barrientos, Vicerrectora Académica de la Universidad Metropolitana de las Ciencias de la Educación (UMCE), sobre la buena enseñanza del lenguaje.</p>	
<p>CEL: ¿Cómo saber si estoy observando una buena clase de ciencias? Orientaciones prácticas para líderes escolares</p>	<p>“Conversaciones en línea” es un ciclo de LIDERES EDUCATIVOS en el cual se debaten y analizan aspectos esenciales del Liderazgo Pedagógico. Los usuarios pueden sumarse de forma virtual a las transmisiones de las conversaciones comentando y realizando preguntas a través de un chat.</p> <p>Para liderar el mejoramiento continuo de la enseñanza y el aprendizaje, los líderes escolares necesitan reconocer la buena enseñanza cuando la observan y orientar e incentivarla cuando no se observa; creando oportunidades efectivas para el desarrollo profesional docente.</p> <p>Para abordar el núcleo pedagógico, el Centro ha invitado a numerosos expertos en áreas disciplinarias para reflexionar respecto a cómo mejorar el liderazgo en sus escuelas y qué elementos se deben considerar al momento de observar una clase: no es lo mismo observar una buena clase de matemática que observar una buena clase de lenguaje.</p> <p>En esta cuarta versión, Mónica Cortez, profesional de LIDERES EDUCATIVOS, conversará con Corina González, académica en el área de Didáctica de las Ciencias de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, sobre la buena enseñanza de las ciencias.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/como-saber-si-estoy-observando-una-buena-clase-de-ciencias/</p>
<p>CEL: Evaluación formativa: Mejorando la equidad y calidad de la enseñanza-aprendizaje</p>	<p>“Conversaciones en línea” es un ciclo de LIDERES EDUCATIVOS en el cual se debaten y analizan aspectos esenciales del Liderazgo Pedagógico. Los usuarios pueden sumarse de forma virtual a las transmisiones de las conversaciones comentando y realizando preguntas a través de un chat.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/evaluacion-formativa-mejorando-la-equidad-y-calidad-de-la-ensenanza-aprendizaje-2/</p>

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	LIDERES EDUCATIVOS ha invitado a numerosos expertos en áreas disciplinarias para reflexionar respecto a cómo mejorar el liderazgo en sus escuelas. En esta quinta versión, Jorge Ulloa, Jefe de Área de Desarrollo de Capacidades de Liderazgo dentro de Escuelas y Liceos de LIDERES EDUCATIVOS, conversará los resultados del estudio realizado por Bernardita Muñoz, investigadora de postdoctorado de la Universidad de Bristol, acerca de cómo avanzar en la mejora de la equidad y calidad de la enseñanza y aprendizaje a través de la evaluación formativa.	
CEL: ¿Cómo lograr el aprendizaje profundo en las y los estudiantes?: El desafío para los líderes escolares del Siglo XXI	<p>“Conversaciones en línea” es un ciclo de conversaciones en el cual se debaten y analizan aspectos esenciales del Liderazgo Educativo. Los usuarios pueden sumarse de forma virtual a las transmisiones comentando y realizando preguntas a través de un chat.</p> <p>LIDERES EDUCATIVOS ha invitado a numerosos expertos en áreas disciplinarias para reflexionar respecto a cómo mejorar el liderazgo en sus escuelas. En esta versión, Mónica Cortez, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, y Santiago Rincón-Gallardo, Director de investigación del equipo de consultoría internacional de Michael Fullan e Investigador visitante en OISE, quien es especialista en liderazgo educativo orientado hacia la mejora, dialogarán en torno al concepto de Aprendizaje Profundo, su relevancia para la educación del siglo XXI, y las implicancias prácticas para los establecimientos escolares y nuestro sistema educativo.</p>	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/video-como-lograr-el-aprendizaje-profundo-en-las-y-los-estudiantes-el-desafio-para-los-lideres-escolares-del-siglo-xxi/
Curso: Desarrollo Profesional Docente para una Educación Inclusiva (Sigla en carpeta de Drive: 01_INCL)	Este curso de 106 horas sobre liderazgo pedagógico, espera que los(as) directores(as) sean capaces de diseñar y ejecutar programas de desarrollo profesional docente para sus escuelas y/o liceos, con foco en avanzar hacia una educación inclusiva. Las prácticas asociadas al liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje y al desarrollo profesional de los docentes, han sido identificadas por la literatura como aquellas que mayor impacto tienen en el aprendizaje de los estudiantes (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008).	https://drive.google.com/drive/folders/1eaEqDQmtJPvSChKOjUT6G-nyUQPicx_h?usp=sharing

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>La política educativa chilena, en la Ley de Carrera Docente señala que los(as) directores(as) en conjunto con sus equipos directivos requieren velar por el desarrollo profesional docente en sus establecimientos educacionales, promoviendo la innovación pedagógica, el trabajo colaborativo, la retroalimentación pedagógica, y la inducción al ejercicio profesional docente.</p> <p>A través de este curso se pretende que directores sean capaces de diagnosticar las necesidades de aprendizaje profesional de sus docentes; proveer oportunidades para su desarrollo profesional y generar condiciones de trabajo técnico, colaborativo y reflexivo, de manera sistemática y continua, para avanzar hacia una educación inclusiva.</p> <p>La propuesta metodológica del curso se sustenta en la teoría de Aprendizaje Experiencial de Kolb (1984), y contempla cuatro modalidades de trabajo: Talleres, Tutorías en Grupo, Trabajo Virtual y Transferencia o Aplicación en sus escuelas y liceos.</p>	
<p>Curso: Liderazgo Pedagógico para la Mejora de las Prácticas Docentes (Sigla en carpeta de Drive: 02_LIPE)</p>	<p>Este curso de 160 horas se implementa a través de una metodología que se organiza en torno al desarrollo o mejora del sistema de acompañamiento docente. Se busca que los directores participantes construyan o potencien colaborativamente –junto con su equipo directivo y grupo de profesores–, un conjunto de propósitos, principios, procesos, protocolos y procedimientos, que permitan crear las condiciones para mejorar las prácticas de enseñanza, movilizandolos recursos y capacidades con los que cuentan las personas y la institución.</p> <p>Es fundamental para el logro de los propósitos del curso que las actividades desarrolladas en las sesiones de aplicación en el establecimiento, cuenten con la participación del jefe de UTP. Lo anterior es indispensable, cuando se considera que en una siguiente etapa se pretende escalar el sistema de acompañamiento a niveles institucionales superiores.</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/10Vd8bzTBgJWR8mRe8kb1tVyFErAJI-4t?usp=sharing</p>

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>El componente de innovación del curso se asocia a su estrategia metodológica, que apuesta por el fortalecimiento de las prácticas de acompañamiento docente. A través de un proceso reflexivo y colaborativo, se pretende instalar la práctica de acompañamiento docente como un elemento de apoyo técnico que contribuye al mejoramiento de las prácticas de enseñanza, lo que implica compartir sentidos de propósitos, fortalecer los procedimientos asociados y evaluar los resultados logrados. Lo anterior conlleva ir más allá de las acciones habituales desarrolladas en la escuela, desalineadas con propósitos de mejora y asociadas fundamentalmente a mecanismos de control y evaluación.</p>	
<p>Curso: Liderando la Gestión de la Convivencia en el Establecimiento desde un Enfoque Formativo e Inclusivo (Sigla en carpeta de Drive: 03_ENFI)</p>	<p>Este programa de 126 horas propone fortalecer las capacidades de liderazgo en la gestión de la convivencia escolar de directores (as), desde un enfoque formativo e inclusivo.</p> <p>Se abordarán críticamente las orientaciones de la nueva Política de Convivencia Escolar y el enfoque de derechos para su aplicación en la formación de comunidades escolares donde directores (as) puedan construir una visión de trabajo compartida basada en la confianza y el diálogo dentro del aula y la comunidad educativa en general.</p> <p>Asimismo, se evaluarán los principales instrumentos de gestión de los establecimientos y su coherencia con los principios y enfoques de la Política para su posterior mejoramiento. Finalmente, este curso se articula con el destinado a inspectores generales y encargados de Convivencia Escolar. Esto considera el desarrollo de actividades conjuntas como actividades pedagógicas presenciales, no presenciales y de transferencia en el establecimiento</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/1HEYxaYjyp-t_-0t79O_vk2CPSZpNx8EV?usp=sharing</p>
<p>Curso: Liderando la Construcción de una Visión Compartida de Aprendizaje Profundo</p>	<p>El objetivo de este curso de 126 horas es fortalecer capacidades para liderar la construcción de una visión compartida del aprendizaje profundo de los estudiantes en la institución educativa.</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/1G-SV5NCLr2BV3TAWg5zf1cavakE3p3Zi?usp=sharing</p>

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
<p>(Sigla en carpeta de Drive: 04_COAP)</p>	<p>La propuesta metodológica del curso se sustenta en la teoría de Aprendizaje Experiencial de Kolb (1984) y ha sido diseñado como una instancia que permita experimentar un proceso de aprendizaje y desarrollo profesional, a través de una práctica protegida y acompañada por medio de tutorías grupales compartidas por los tres actores que participarán del proceso formativo: directores, jefes de UTP y jefes de Departamento.</p>	
<p>Curso: Inducción para Directores Noveles (Sigla en carpeta de Drive: 05_INDU)</p>	<p>El objetivo de este curso de 88 horas es fortalecer las capacidades técnicas y socioemocionales en directores noveles, a fin de que puedan enfrentar, de manera efectiva, sus funciones de liderazgo y dirección escolar en las instituciones educativas en las que se desempeñan.</p> <p>La inmersión en el cargo de director se caracteriza por lo general por el denominado “shock de realidad” que puede llegar a constituirse en una experiencia traumática, incluso, para el principiante (Daresh & Male, 2000; García Garduño et al., 2011a; Spillane & Lee, 2013, en Weinstein y otros, 2016). “La sorpresa y escasa anticipación que poseen respecto de la complejidad del rol, así como las múltiples exigencias y demandas que provienen desde actores internos y externos al establecimiento, a las que deben responder siendo, por primera vez, los responsables últimos de lo que ocurra dentro de la organización” (Crow, 2007; Daresh & Male, 2000; Kelly & Saunders, 2010; Oplatka, 2012; Spillane & Lee, 2013. En Weinstein y otros, 2016:15).</p> <p>Considerando lo anterior, el presente diplomado destinado a directores noveles (nuevos en el cargo y/o nuevos en la escuela) pretende desarrollar un proceso que permita fortalecer las capacidades técnicas y socioemocionales de los directores noveles.</p> <p>La propuesta metodológica del curso se sustenta en la teoría de Aprendizaje Experiencial de Kolb (1984), y contempla tres modalidades de trabajo: talleres presenciales, trabajo virtual y acompañamiento de un mentor en el establecimiento escolar.</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/13_kdY9_tHHDeQQXHVFjSDQjtY6m4oMof?usp=sharing</p>

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
<p>Curso: Preparando Futuros Líderes Educativos para la Mejora Escolar (Sigla en carpeta de Drive: 06_FULI)</p>	<p>El objetivo de este curso de 160 horas es desarrollar y movilizar recursos de liderazgo personal de futuros líderes, utilizando herramientas reflexivas, metacognitivas y metacomunicativas mientras lideran un proyecto de mejora en el ámbito de liderazgo pedagógico junto a sus colegas al interior de sus escuelas y liceos.</p> <p>En Chile, no se aborda una política de formación dirigida específicamente hacia potenciales candidatos en etapa previa a iniciar una carrera directiva. De ahí la relevancia de contar con un programa de formación que se focalice en esta etapa, identificando, seleccionando y potenciando el desarrollo de habilidades y prácticas para liderar una escuela que brinde oportunidades para que todos sus estudiantes aprendan.</p> <p>Un liderazgo escolar efectivo es una tarea compleja que requiere un amplio repertorio de habilidades y prácticas. Las prácticas de liderazgo escolar son más efectivas cuando se utilizan determinados recursos de liderazgo personal: cognitivos, sociales y psicológicos. Futuros líderes escolares necesitan conocer, fortalecer y movilizar estos recursos, así como tener la confianza y perspicacia de saber cuándo desplegarlos para lograr las metas perseguidas. Para este propósito es clave que potenciales líderes movilicen y potencien sus recursos de liderazgo personal, mientras lideran y gestionan cambios y mejoras pedagógicas junto a sus colegas al interior de escuelas y liceos.</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/1IjpsQW2EYkUOYebCw09x3xHBB9zR4kSq?usp=sharing</p>
<p>Curso: Liderazgo Pedagógico para el Monitoreo del Aprendizaje Profundo (Sigla en carpeta de Drive: 07_MOAP)</p>	<p>El objetivo de este curso de 126 horas es fortalecer las capacidades de liderazgo pedagógico para desarrollar una gestión curricular desde una visión compartida de aprendizaje profundo.</p> <p>La propuesta metodológica del curso se sustenta en la teoría de Aprendizaje Experiencial de Kolb (1984) y ha sido diseñado como una instancia que permita experimentar un proceso de aprendizaje y desarrollo profesional, a través de una práctica protegida y acompañada por medio</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/1EPcNnYnyUCzulWg1AqFpzUp-QgnSBtuM?usp=sharing</p>

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	de tutorías grupales compartidas por los tres actores que participarán del proceso formativo: directores, jefes de UTP y jefes de Departamento.	
Curso: Fortaleciendo Capacidades de Liderazgo Pedagógico para el Monitoreo de la Implementación Curricular (Sigla en carpeta de Drive: 08_FOCA)	<p>El objetivo de este curso de 106 horas es fortalecer las prácticas de liderazgo pedagógico, en Jefes/as de UTP en servicio, que permitan monitorear la implementación del programa curricular y generar condiciones de trabajo colaborativo y reflexivo con los docentes</p> <p>Este programa en particular, busca fortalecer las prácticas de liderazgo en Jefes/as de UTP, que promueven el monitoreo de la implementación curricular. Para ello los participantes deberán diseñar e implementar un sistema de monitoreo curricular (piloto) de acuerdo a las necesidades y características de sus establecimientos educativos (sellos institucionales), con el fin de analizar su implementación y establecer mejoras para la gestión del currículum en sus establecimientos a futuro.</p> <p>El diseño metodológico del curso se basa en el ciclo de aprendizaje experiencial (Kolb, 1984) y considera actividades de aprendizaje y de evaluación auténticas, basadas en la experiencia y contexto de los participantes.</p>	https://drive.google.com/drive/folders/18fTrcSLqS3zfUdkZgqLTcialFwWd78os?usp=sharing
Curso: Liderando el Aprendizaje Profundo al Interior del Departamento y/o Ciclo (Sigla en carpeta de Drive: 09_APID)	<p>El objetivo de este curso de 126 horas es fortalecer capacidades de liderazgo pedagógico para apoyar la mejora de los procesos de enseñanza, desde una visión compartida del aprendizaje profundo.</p> <p>La propuesta metodológica del curso se sustenta en la teoría de Aprendizaje Experiencial de Kolb (1984) y ha sido diseñado como una instancia que permita experimentar un proceso de aprendizaje y desarrollo profesional, a través de una práctica protegida y acompañada por medio de tutorías grupales compartidas por los tres actores que participarán del proceso formativo: directores, jefes de UTP y jefes de Departamento.</p>	https://drive.google.com/drive/folders/1N60fdHE3PoBVZpsW-rRsl3ldIQyOEY8M?usp=sharing
Curso de autoformación: Liderando el Cambio en las Prácticas Pedagógicas	Este curso de autoformación tiene como objetivo conocer y aplicar principios del cambio en educación que facilitan su implementación al interior de las organizaciones escolares.	https://drive.google.com/drive/folders/1W3QdJKjuVqZbyprnZa16-XGmHRM4P9w8H?usp=sharing

Línea de trabajo: L1 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Escolar

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
<p>(Sigla en carpeta de Drive: 10_GESTIONDELCAMBIO)</p>	<p>Este curso es una experiencia de aprendizaje online que se desarrolla de manera focalizada y autónoma. Es focalizada en cuanto ha sido diseñada para ser abordada en espacios de tiempos relativamente breves (36 horas), por lo que sus objetivos, contenidos y actividades de aprendizaje son específicos y acotados.</p> <p>Se basa en un proceso autónomo de aprendizaje, de manera que se realiza sin la participación de un tutor u otra persona que acompañe, retroalimente o evalúe de manera directa el proceso de aprendizaje. Este tipo de formato está, por tanto, dirigido a profesionales que quieren contar con oportunidades de formación continua compatibles con su vida profesional. La autogestión del aprendizaje posibilita un alto grado de flexibilidad. El módulo dispone de diferentes herramientas que ayudan a aplicar y reflexionar sobre lo aprendido buscando la transferencia al desempeño laboral.</p> <p>Las actividades en este módulo de auto formación siguen una ruta de aprendizaje, que ha sido diseñada para brindar oportunidades de aprendizaje, teórico, práctico y, en la medida de lo posible, colaborativo. La ruta de aprendizaje se sostiene en la propuesta teórica de Kolb (1984) a través de lo que ha llamado el “ciclo de aprendizaje experiencial”. Este modelo contiene instancias formativas que se traducen en un esfuerzo por situar el aprendizaje y poner en ejercicio las capacidades y las experiencias de los participantes a través de la participación en situaciones concretas diseñadas especialmente para el desempeño profesional de los participantes.</p>	

Línea de trabajo: L2 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red.		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
IT: Redes de mejoramiento escolar: ¿Por qué son importantes y como las apoyamos?	Este informe recalca la importancia del trabajo en red como una forma de construir nuevos conocimientos a partir de la contribución de cada miembro, este es el caso de las RME. Entrega aspectos clave y características que toda red debería tener. Además, propone cuatro dimensiones para observar y comprender el trabajo en red.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/redes-para-el-mejoramiento-escolar/
IT: Marco para el liderazgo sistémico y el aprendizaje en red: Los desafíos de la colaboración en contextos de competencia	En este IT se aborda la importancia del liderazgo sistémico en el contexto de los SLE, donde el territorio de la red deja de ser la comuna. Aborda los conceptos de identidad y sentido de pertenencia que los líderes sistémicos deberán fortalecer. Continúa, estableciendo la necesidad de tener una mirada sistémica y trabajo colaborativo a través de redes para la mejora de la educación pública, para lo cual se debe promover el desarrollo de los líderes sistémicos.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/marco-para-el-liderazgo-sistemico-y-el-aprendizaje-en-red-los-desafios-de-la-colaboracion-en-contextos-de-competencia/
IT: Modelo de trabajo para redes de mejoramiento escolar	El documento reporta el trabajo realizado con cinco Redes de Mejoramiento Escolar. A través de sus 5 capítulos justifica una serie de modelos, metodologías, etapas, componentes, subdimensiones y actividades que al llevarse a cabo servirían como un modelo de trabajo que le permite a las RME alcanzar objetivos comunes de diferentes maneras, adaptándose a las necesidades del territorio.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/modelo-de-trabajo-para-redes-de-mejoramiento-escolar/
IT: Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar	El objetivo de este informe es entregar una conceptualización del liderazgo distribuido. Además, se entrega la percepción de directivos y docentes participantes en el proyecto "Desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido en establecimientos	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderazgo-distribuido-en-establecimientos-educacionales-recurso-clave-para-el-mejoramiento-escolar/

Línea de trabajo: L2 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	municipales chilenos" con respecto a la distribución del liderazgo en sus centros escolares y finaliza con recomendaciones para fortalecer el liderazgo distribuido.	
IT: Evaluación sobre el funcionamiento de las redes de mejoramiento escolar del ministerio de educación (RME)	Este IT reporta la evaluación realizada a las RME por los centros de liderazgo: LÍDERES EDUCATIVOS y CEDLE el 2017. Se entregan detalles de la muestra, validación de instrumento utilizado, resultados cuantitativos y cualitativos, recomendaciones y sugerencias a la política pública.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/evaluacion-sobre-el-funcionamiento-de-las-redes-de-mejoramiento-escolar-del-ministerio-de-educacion-rme-2018/
IT: Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas	En este Informe Técnico se presenta un acercamiento a la indagación colaborativa en el contexto del trabajo en red entre establecimientos educacionales, desde una perspectiva teórico-práctica. Primero, se revisan fundamentos, principios y valores de la indagación colaborativa y luego se presentan sus principales fases. A continuación, se realiza una breve revisión de dos experiencias para ejemplificar el uso y resultados de esta metodología. Y, finalmente, se discuten las posibilidades y limitaciones de utilizar la indagación colaborativa para generar aprendizajes en red en el sistema educativo chileno.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/indagacion-colaborativa-elementos-teoricos-y-practicos-para-su-uso-en-redes-educativas/
IT: Informe de evaluación sobre el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación	Desde el año 2016, LIDERES EDUCATIVOS ha desarrollado un monitoreo de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) impulsadas por el Ministerio de Educación (Ahumada et al. 2018; Pino-Yancovic, Ahumada y González, 2017), las que comenzaron su operación en 2015 (Ministerio de Educación, 2017). El objetivo es evaluar y analizar el funcionamiento de estas redes en el territorio nacional, a través de un cuestionario online que recoge datos cuantitativos y cualitativos. En este Informe Técnico se presenta la evaluación del funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del año 2018.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/informe-de-evaluacion-sobre-el-funcionamiento-de-las-rme/

Línea de trabajo: L2 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
<p>IT: Informe de evaluación sobre el funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar del Ministerio de Educación</p>	<p>En este Informe Técnico se entregan los resultados del monitoreo del funcionamiento de las RME durante el año 2019, sobre la base de 1168 respuestas, que representan 337 redes a nivel nacional. En primer lugar, se presentan las características de la muestra, en relación a la cobertura a nivel nacional, los datos demográficos de los directivos que contestan y los elementos distintivos de las redes en las que participan. Segundo, se presentan los resultados de las dimensiones de Capital Social y Organización de la Red, donde destaca un alto porcentaje de acuerdo con respecto a ambas dimensiones y un aumento en la percepción positiva sobre el funcionamiento de las redes en comparación con el año 2018. Tercero, se entregan los resultados respecto de la percepción de los directivos sobre aspectos que facilitan o dificultan el trabajo en red, los aportes que realizan a la red y el apoyo que reciben de ella, y las sugerencias para el mejoramiento de la estrategia a nivel nacional. Cuarto, y final, este informe ofrece algunas recomendaciones y sugerencias para continuar fortaleciendo la estrategia de RME, como una manera de fortalecer, desde la colaboración, los procesos de mejoramiento educativo, especialmente en la educación pública.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/informe-de-evaluacion-sobre-el-funcionamiento-de-las-redes-de-mejoramiento-escolar-del-ministerio-de-educacion/</p>
<p>NT: Experiencias Internacionales de Liderazgo Sistémico y Redes Escolares</p>	<p>Este documento recoge la experiencia de Bélgica, Escocia, Australia, Austria e Inglaterra, cuyos sistemas escolares han desarrollado políticas e iniciativas de liderazgo sistémico y redes escolares; y lo han entendido como una forma de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y movilizar una reforma de gran escala.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/experiencias-internacionales-de-liderazgo-sistemico-y-redes-escolares/</p>
<p>NT: Liderazgo Sistémico: 7 Lecciones para la Formación de Líderes Educativos que Aprenden en Red</p>	<p>Esta NT presenta una síntesis de experiencias internacionales de formación de líderes sistémicos, de las cuales se desprenden algunas lecciones para Chile. Entre ellas, se enfatiza en la importancia de la colaboración inter-escolar.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderazgo-sistemico-7-lecciones-para-la-formacion-de-lideres-educativos-que-aprenden-en-red/</p>

Línea de trabajo: L2 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
NT: Transitar desde el mejoramiento escolar al mejoramiento sistémico: Oportunidades y desafíos de las redes escolares en Chile	En este reporte, se releva a las redes escolares como una estrategia de apoyo al mejoramiento educativo, en este sentido se analiza el funcionamiento de las RME en Chile y se proyectan como una estrategia de mejoramiento sistémico.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/transitar-desde-el-mejoramiento-escolar-al-mejoramiento-sistematico/
NT: Seguimiento a egresados del Diplomado en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red: ¿Qué consideran valioso y útil a un año de finalizada la formación?	Este documento reporta el seguimiento a la primera cohorte del diplomado en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red, considerando la importancia de la evaluación de los programas de formación.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/seguimiento-a-egresados-del-diplomado-en-liderazgo-sistematico-y-aprendizaje-en-red-que-consideran-valioso-y-util-a-un-ano-de-finalizada-la-formacion/
NT: Modelo para el fortalecimiento del liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa	La presente Nota Técnica tiene por objetivo dar cuenta de un trabajo de investigación-acción que utilizó como metodología de trabajo la indagación colaborativa. Específicamente, el proyecto se propuso implementar un modelo de desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido en establecimientos municipales, para fortalecer la colaboración y capital profesional en estos establecimientos. Como resultado de este proyecto, se construyó un modelo comprensivo de cómo se instaura y fortalece el liderazgo distribuido al interior de los establecimientos, el cual será presentado en el apartado de resultados. A pesar que existen algunos factores comunes sobre cómo se entiende el liderazgo distribuido, dada su polisemia, este concepto ha sido estudiado con diferentes énfasis dependiendo del contexto y sistema educativo. A continuación, presentamos resultados de investigaciones internacionales y nacionales sobre el liderazgo distribuido que facilitan comprender de mejor manera las posibilidades de fortalecerlo dentro del contexto chileno.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/modelo-para-el-fortalecimiento-del-liderazgo-distribuido-en-escuelas-y-liceos-mediante-indagacion-colaborativa/
NT: Seguimiento a egresados del Diplomado en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red, Cohorte 2017:	El área de Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red de LIDERES EDUCATIVOS se ha interesado por desarrollar un estudio de seguimiento de los egresados del	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/seguimiento-a-egresados-del-diplomado-en-liderazgo-sistematico-y-aprendizaje-en-red-cohorte-2017-

Línea de trabajo: L2 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
Lecciones y desafíos para promover colaboración y aprendizajes en redes escolares	Diplomado en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red (LISI), con el fin de sacar lecciones para realizar ajustes al programa. Desde 2016 a la fecha, LIDERES EDUCATIVOS ha formado a tres cohortes de directores, jefes de UTP y otros líderes educativos que participan en redes escolares, en las regiones de Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins y Biobío. Transcurridos unos meses desde el final del Diplomado, se realizó un estudio de seguimiento para conocer en qué medida los líderes sistémicos han podido aplicar lo aprendido en el programa en sus establecimientos y redes.	<u>lecciones-y-desafios-para-promover-colaboracion-y-aprendizaje-en-redes-escolares/</u>
NT: Colaboración y aprendizaje en red: Conceptos claves para el mejoramiento sistémico	El presente documento da cuenta de la revisión y adaptación de los conceptos de colaboración y aprendizaje en red al contexto educativo chileno. Sigue, además, la línea de documentos anteriores de LIDERES EDUCATIVOS, en los cuales se han abordado las características del funcionamiento de las redes de mejoramiento escolar (Ahumada, González y Pino, 2016), la indagación colaborativa como estrategia para promover la colaboración en red (Pino, González y Ahumada, 2018) y el aprendizaje profundo como nuevo desafío para el sistema educativo (Cortez, 2018; Pozo y Simonetti 2018), lo que sirve como marco para profundizar en el desarrollo conceptual de la colaboración y el aprendizaje en red, como elementos claves del mejoramiento educativo sistémico. La relevancia de profundizar en estos conceptos radica en que, aunque se plantea que las redes deben ser un espacio donde sus miembros aprenden desde la colaboración, existe escaso conocimiento sobre qué implican estos procesos.	<u>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/colaboracion-y-aprendizaje-en-red-conceptos-claves-para-el-mejoramiento-sistemico/</u>
NT: Un modelo para el acompañamiento a redes escolares: Herramientas y estrategias	En esta Nota Técnica, se presenta un modelo de acompañamiento para desarrollar y facilitar la colaboración, y el aprendizaje en red. Si bien el documento tiene un fin práctico para mejorar el funcionamiento de redes escolares, en la primera parte se entrega una definición teórica de las redes	<u>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/un-modelo-para-el-acompanamiento-a-redes-escolares-herramientas-y-estrategias/</u>

Línea de trabajo: L2 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red.		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>escolares efectivas. Luego, se presentan dos variables principales (estructural y relacional) y diferentes componentes (propósito, confianza, colaboración y co-responsabilidad) sobre los cuales se puede focalizar un proceso de acompañamiento. Enseguida, se orienta a quien realiza un proceso de acompañamiento para que pueda identificar Etapas de Desarrollo para una red escolar (Formación, Desarrollo, Estabilidad, Transformación o Declive). Para realizar este trabajo, se presenta una herramienta desarrollada por LIDERES EDUCATIVOS para monitorear el funcionamiento de redes escolares. Finalmente, se describen un conjunto de estrategias pertinentes a la Etapa de Desarrollo sobre la cual se puede realizar el proceso de acompañamiento.</p>	
<p>Curso: Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red (Sigla en carpeta de Drive: 11_LISI)</p>	<p>El término Liderazgo Sistémico es uno de los conceptos más nóveles de la literatura sobre liderazgo educativo (Boylan, 2016; Hopkins, 2007; Townsend, 2015). Se conceptualiza como una práctica profesional emergente de líderes escolares comprometidos con la mejora de los aprendizajes del sistema, a través de la creación de espacios de colaboración, construcción de comunidades de aprendizaje y trabajo en redes entre escuelas y liceos (Hopkins & Higham, 2007).</p> <p>En específico, la investigación ha explorado como los líderes sistémicos son capaces de generar las condiciones para que estas redes se implementen, mantengan y desarrollen (Moolenaar, 2015; Rieckhoff & Larsen, 2012; Scanlan, 2016). Sin embargo, es importante que los líderes sistémicos reciban una preparación adecuada que les permita facilitar el trabajo en red sin descuidar las tareas de su propia escuela y afectar negativamente su desempeño (Supovitz, 2015).</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/1CMyXTxwt3Ga3R4ijT3oWBc_vg3b9ohd?usp=sharing</p>

Línea de trabajo: L2 Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>El programa de formación en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red (120 horas) aborda la necesidad de desarrollar capacidades de liderazgo y proporcionar formación innovadora a líderes escolares, quienes apoyarán a otras escuelas y liceos específicamente a través las Redes de Mejoramiento Escolar. El liderazgo sistémico es una capacidad clave para sostener y fortalecer la colaboración como una estrategia de cambio y mejora escolar y de sistema, en el contexto de las transformaciones del sistema escolar en Chile.</p> <p>El programa ha sido diseñado en base a una revisión de literatura y experiencias de sistemas escolares internacionales que han promovido estrategias o políticas de desarrollo de capacidades de liderazgo sistémico, priorizando una práctica de facilitación o mediación del aprendizaje entre escuelas y liceos en redes escolares. El programa está dirigido a Directores/as y Jefes/as de UTP en ejercicio, con al menos 1 año en el cargo, que participan activamente en sus Redes de Mejoramiento Escolar y que tienen interés por desarrollar capacidades para colaborar con otros establecimientos.</p>	

Línea de trabajo: L3 Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública (Liderazgo Intermedio).

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
IT: Panorámica sobre el liderazgo y gestión local de educación: Lo que sabemos de la investigación internacional y la evidencia nacional	Se busca aportar a la construcción conceptual del liderazgo intermedio en el marco de la Nueva Educación Pública. Además se entrega un panorama conceptual y práctico enfocado en cómo y cuáles son las claves que los líderes intermedios aportan a la mejora de las unidades educativas de su dependencia.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/panoramica-sobre-el-liderazgo-y-gestion-local/
IT: Organización del nivel intermedio en educación: Una selección de casos que nos permiten configurar la organización territorial del nivel en distintos lugares del mundo	En este informe se expone una comparación de la organización del nivel intermedio de educación internacionalmente, específicamente en Toronto, Escocia, Inglaterra, Hong-Kong, Corea del Sur, EEUU, Victoria, Nueva Zelanda y Colombia.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/organizacion-del-nivel-intermedio-en-educacion-una-seleccion-de-casos-que-nos-permiten-configurar-la-organizacion-territorial-del-nivel-en-distintos-lugares-del-mundo/
IT: El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar	Este documento hace hincapié en la importancia del nivel intermedio en el aseguramiento y apoyo a la calidad de la educación en sus procesos y resultados; caracteriza al nivel intermedio de altos resultados y entrega un modelo conceptual de sistemas de apoyo que los líderes intermedios pueden desarrollar e implementar en sus territorios.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-nivel-intermedio-en-educacion-y-el-mejoramiento-escolar/
IT: Desafíos para la transformación del nivel intermedio en educación. Una mirada desde los actores y las experiencias internacionales sobre los temas ineludibles en el proceso de transición a los Servicios Locales de Educación	Este informe da cuenta de 12 desafíos que enfrentará el nivel intermedio en la transición hacia los SLE. Estos desafíos fueron recopilados a partir de: aspectos de la literatura nacional e internacional, marcos normativos o del contexto de instalación del sistema y voces de los actores del sistema (entrevistas realizadas a líderes intermedios y directores escolares).	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/desafios-para-la-transformacion-del-nivel-intermedio-en-educacion-una-mirada-desde-los-actores-y-las-experiencias-internacionales-sobre-los-temas-ineludibles-en-el-proceso-de-transicion-a-los-servici/
IT: El rol del nivel intermedio como generador de condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en el territorio: Una primera aproximación desde la perspectiva del liderazgo y la gestión local en educación	El presente documento detalla y profundizan en los aspectos clave del nivel intermedio, entregando algunas reflexiones sobre los elementos a considerar cuando se piensa en su rol en la gestión de la mejora, identificando las condiciones que son necesarias para desarrollar, apoyar y generar condiciones de aprendizajes en el territorio de su responsabilidad.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-rol-del-nivel-intermedio-como-generador-de-condiciones-para-la-ensenanza-y-el-aprendizaje-en-el-territorio-una-primera-aproximacion-desde-la-perspectiva-del-liderazgo-y-la-gestion-local-en-educaci/

Línea de trabajo: L3 Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública (Liderazgo Intermedio).

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
<p>IT: Efectos y aprendizajes del primer diplomado para líderes intermedios</p>	<p>LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, realizó el año 2017 en la Región Metropolitana la primera versión del “Diplomado en Gestión y Liderazgo Educativo Local: Desarrollado Buenas Prácticas de Liderazgo Intermedio en el Territorio”. El objetivo era fortalecer capacidades de gestión y prácticas de liderazgo intermedio de los futuros líderes del nivel intermedio, con el fin de contribuir al ejercicio de su rol directivo estratégico en la mejora continua y en el desarrollo equitativo de los establecimientos educativos en el marco de la Nueva Ley de Educación Pública. El programa estaba dirigido principalmente a profesionales de la educación con experiencia y/o interés en el nivel intermedio (sostenedor) de la educación: cargos directivos de DAEM, corporaciones de educación, fundaciones educativas, etc. y establecimientos educacionales públicos de la Región Metropolitana. Este contaba con un total de 172 horas pedagógicas, distribuidas entre las modalidades presencial, virtual, transferencia directa a grupos y trabajo personal. El componente presencial, enfocado al fortalecimiento de habilidades, se desarrolló en 10 jornadas predefinidas entre junio y noviembre, más 3 espacios presenciales de trabajo y retroalimentación con tutores. Esta iniciativa tuvo un carácter piloto y fue desarrollada en el año 2017. Se inició con la participación de 61 profesionales, concluyendo 58 de ellos su proceso de formación. Entre estos, 39 eran directivos escolares y 19 cumplían labores en el nivel intermedio municipal (Direcciones de Educación Municipal o Corporaciones de Educación Municipal). Este Diplomado fue la primera experiencia de formación en Chile para este nivel, por lo que resulta particularmente pertinente realizar un estudio del efecto que tuvo en sus participantes a 10 meses de terminado el mismo. Lo anterior, buscando perfeccionar su diseño en un proceso de mejoramiento continuo, con el fin de potenciar la efectividad en el cumplimiento</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/efectos-y-aprendizajes-del-primer-diplomado-para-lideres-intermedios/</p>

Línea de trabajo: L3 Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública (Liderazgo Intermedio).		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	de sus objetivos planteados, y hacerse nuevas preguntas respecto de los mismos.	
IT: Una revisión al desarrollo profesional directivo y de nivel intermedio en el contexto del desafío de creación del sistema de educación pública	El siguiente informe se enmarca dentro de una iniciativa de investigación del Área de Liderazgo Intermedio-Apoyo a la Nueva Educación Pública de LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. El documento tiene por objetivo principal levantar y sistematizar antecedentes respecto de los desafíos de desarrollo profesional presentes en el Sistema de Educación Pública. Ello circunscrito al proceso de instalación de los Servicios Locales de Educación Pública (en adelante, SLEP), en dos niveles: a) Respecto de los retos referidos al desarrollo de los equipos directivos de los establecimientos educacionales. b) En relación a aquellos desafíos de desarrollo profesional que lo anterior comporta para el propio equipo de los SLEP, en relación al apoyo a equipos directivos.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/un-a-revision-al-desarrollo-profesional-directivo-y-de-nivel-intermedio-en-el-contexto-del-desafio-de-creacion-del-sistema-de-educacion-publica/
NT: Explorando Buenas Prácticas de Liderazgo Intermedio: Lecciones de un Viaje a Distritos Escolares en Minnesota y Asociación de Superintendentes de Distritos en Washington D.C.	Este documento reporta 10 buenas prácticas identificadas a partir de las conversaciones con líderes intermedios del distrito escolar de Saint Paul y la Asociación de Superintendentes de Educación, ambos en EEUU. Estos hallazgos son insumos para la elaboración de las regulaciones del liderazgo intermedio a partir de la creación de los SLE.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/explorando-buenas-practicas-de-liderazgo-intermedio-lecciones-de-un-viaje-a-distritos-escolares-en-minnesota-y-asociacion-de-superintendentes-de-distritos-en-washington-d-c/
NT: Sistematización Seminario Liderazgos para una Nueva Educación Pública y Talleres de Validación del Marco del Buen Liderazgo Intermedio-SLE	Esta NT presenta la sistematización de de dos actividades de reflexión convocadas por LÍDERES EDUCATIVOS que analizan la necesidad de que los líderes intermedios asuman un cambio de paradigma a raíz de la creación de los SLE y se recogen acuerdos y sugerencias.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/sistematizacion-seminario-liderazgos-para-una-nueva-educacion-publica-y-talleres-de-validacion-del-marco-del-buen-liderazgo-intermedio-sle/
NT: Mapa Sistémico: Mirando la complejidad del territorio, más allá de los resultados académicos	Este documento presenta una manera de mirar el territorio y entrega las pistas para realizar un Mapa Sistémico. Adicionalmente, entrega 10 pasos del proceso de construcción del mapa y sus	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/mapa-sistemico-mirando-la-complejidad-del-

Línea de trabajo: L3 Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública (Liderazgo Intermedio).

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	ventajas y contribuciones para interpretar problemáticas, necesidades o fenómenos.	<u>territorio-mas-alla-de-los-resultados-academicos/</u>
NT: Diagnosticografía: Aportes para la realización de diagnósticos territoriales desde el nivel intermedio	Esta nota recalca la importancia del liderazgo del nivel intermedio para la implementación de las políticas públicas, junto con la relevancia de la utilización de la información que emerge de las propias escuelas/liceos para generar las transformaciones necesarias para generar ciclos de mejora. Además se presentan las claves para realizar una diagnosticografía a nivel territorial.	<u>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/diagnosticografia-aportes-para-la-realizacion-de-diagnosticos-territoriales-desde-el-nivel-intermedio/</u>
NT: Liderar un territorio educativo: Algunas nociones y herramientas para comprender y movilizar el territorio como un recurso educativo desde el nivel intermedio	En un entorno marcado por la vulnerabilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, propias de las sociedades actuales, el territorio y los lugares que habitamos cada día son anclajes de nuestras identidades, que a pesar de ser cada vez más móviles, sitúan historias de vida y trayectorias colectivas en espacios y momentos específicos. Para tener un liderazgo movilizador y efectivo en este contexto de cambio, quienes lideran la educación en los territorios necesitan hacerse ciertas preguntas sobre los lugares y formas en que estos se habitan, así como también sobre los modos en que se relacionan los sujetos, colectivos y organizaciones involucrados en el ámbito educativo. Entender las características y las formas de organizarse y relacionarse que se observan en un determinado territorio, abre la puerta a la comprensión más contextual y profunda de una situación educativa. Yendo más lejos, permite también entender el territorio como un recurso educativo del que los y las líderes pueden hacer uso para conectar con los sentidos, historias y saberes propios de los lugares que circundan las escuelas, jardines y liceos. Por ende, la gestión educativa del territorio representa múltiples desafíos, tanto para líderes de nivel intermedio del sistema municipal –sostenedores provenientes de departamentos y corporaciones de educación municipal-, como para quienes liderarán una nueva institucionalidad descentralizada y autónoma de nivel intermedio, a	<u>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderar-un-territorio-educativo-algunas-nociones-y-herramientas-para-comprender-y-movilizar-el-territorio-como-un-recurso-educativo-desde-el-nivel-intermedio/</u>

Línea de trabajo: L3 Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública (Liderazgo Intermedio).		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	cargo de la educación pública en los territorios: los Servicios Locales de Educación Pública. Entre estos desafíos encontramos la instalación de la nueva institucionalidad, el desarrollo de capacidades del nivel intermedio y, sobre todo, el resguardo de un sistema con foco en lo pedagógico.	
NT: Construyendo una visión compartida para la educación del territorio	Esta nota técnica tiene como objetivo entregar orientaciones y herramientas para que los líderes intermedios puedan movilizar la mejora educativa desde una visión compartida de la educación para el territorio. Desde esta necesidad, y el desafío que implica este proceso para los territorios, nos preguntamos: ¿Qué es una visión? ¿Qué caracteriza una visión compartida en educación? Frente a estas preguntas, nos surgen intuitivamente palabras como: sueño, futuro, ideal, sentido, propósito, colaboración, participación, entre otras. Este documento se basa en estos conceptos anclas, y avanza en la exploración de estas preguntas para apoyar el desarrollo de visiones adaptables a las complejidades de los procesos actuales de cambio.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/construyendo-una-vision-compartida-para-la-educacion-del-territorio/
NT: El rol de los líderes intermedios como comunicadores en el territorio	En este documento, examinamos la importancia del rol de comunicador/a que los líderes del el nivel intermedio necesitan cumplir, junto con entregar algunos consejos sobre cómo generar un plan de comunicación territorial y algunas claves sobre el uso de herramientas comunicacionales.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-rol-de-los-lideres-intermedios-como-comunicadores-en-el-territorio/
NT: Del dicho al hecho hay algún trecho: Reflexiones, aprendizajes y desafíos en la formación de líderes del Nivel Intermedio	La formación brindada al Nivel Intermedio a través del Diplomado GELI, involucró el diseño del programa, así como la implementación y mejora continua de sus posteriores ejecuciones. Con la lógica y la gráfica de la mejora continua como guía, hemos decantado una serie de aprendizajes, descubrimientos y desafíos que se recogen en esta Nota Técnica. Este reto, que se asemeja a hacer una memoria del proceso, será abordado a través del uso adaptado de un refrán, que nos invita a cuestionar la tensión natural entre lo declarado y lo efectivamente desarrollado: “Del dicho al hecho, hay algún trecho”.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/del-dicho-al-hecho-hay-algun-trecho-reflexiones-aprendizajes-y-desafios-en-la-formacion-de-lideres-del-nivel-intermedio/

Línea de trabajo: L3 Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública (Liderazgo Intermedio).

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
<p>Libro: Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio</p>	<p>En presencia de autoridades y líderes del sistema escolar, fue presentado el “Marco para la gestión y liderazgo educativo local”, iniciativa de LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar en colaboración con el Ministerio de Educación para aportar nuevos conocimientos, desarrollar nuevas capacidades de liderazgo y abrir nuevos espacios de innovación para el fortalecimiento del sistema escolar en Chile.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/marco-para-la-gestion-y-el-liderazgo-educativo-local/</p>
<p>Curso: Gestión y Liderazgo Educativo Local: fortaleciendo el nivel intermedio del sistema educativo (Sigla en carpeta de Drive: 12_GELI)</p>	<p>La importancia de fortalecer el liderazgo en el nivel intermedio radica en la relevancia que este nivel posee para generar y establecer condiciones adecuadas para el mejoramiento de la situación educativa en los establecimientos educacionales de un territorio (Daly y Finnigan, 2016), constituyendo un conector poderoso entre el Ministerio de Educación y sus orientaciones de política y las escuelas, aulas y su comunidad escolar (Fullan, 2015). El nivel intermedio aparece como un lugar privilegiado para liderar, por un lado, la construcción de sentido compartido desde los principios de la inclusión y la equidad, y por otro, la implementación de políticas transversales de apoyo a la enseñanza con clara urgencia por la calidad (Szczesniul, 2014). El curso de 191 horas, ofrece una serie de oportunidades y experiencias de aprendizaje y desarrollo profesional, tendientes a desarrollar y fortalecer capacidades de líderes intermedios en el territorio como mediadores entre las políticas nacionales y la realidad educativa local, gestores de acciones concretas de cambio sistémico, promotores de apoyo técnico-pedagógico para los establecimientos educativos y líderes de equipos que aprenden y promueven aprendizaje colaborativamente.</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/1Xn9B75pvT_DDdRq4oDsm_WYbR-6LIW7C?usp=sharing</p>
<p>Curso: Decisiones educativas basadas en evidencia: El uso de datos cualitativos en el nivel intermedio.</p>	<p>Este curso se concibe como una propuesta diseñada en función de las necesidades iniciales de mejora del nivel intermedio del sistema educativo. Este espacio formativo constituye, por tanto, un primer esfuerzo de especialización para profesionales</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/1RwkHZYWvujULuvxB31t5vqWQq_8rJpK-?usp=sharing</p>

Línea de trabajo: L3 Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública (Liderazgo Intermedio).

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
<p>(Sigla en carpeta de Drive: 13_USODATOS)</p>	<p>vinculados al uso de datos o en el nivel sostenedor y servicios locales de educación, y se concibe como etapa inicial de un proceso más amplio de formación continua.</p> <p>Su objetivo es promover el uso reflexivo de datos cualitativos desde el nivel intermedio para la planificación de la mejora educativa.</p> <p>La formación cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 72 horas cronológicas, distribuidas entre las modalidades presencial y virtual (trabajos de aplicación territorial y trabajo personal). ● 5 Jornadas presenciales entre agosto y octubre. Sede: Valparaíso (PUCV) ● Componente presencial enfocado al fortalecimiento de la habilidad de uso reflexivo y gestión datos cualitativos para la toma de decisiones educativas. Metodología para el aprendizaje de adultos, que entre sus dispositivos considera: trabajo en base a casos, desarrollo de un trabajo de aplicación territorial, uso del PADEM como objeto de trabajo, presentaciones de relatores invitados y lecturas. ● Equipo facilitador y relator que vela por la continuidad del proceso formativo. ● Participación de relatores nacionales vinculados/as a la gestión de datos. 	

Línea de trabajo: L4 Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo.		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
IT: Enfoque socio-constructivo de las emociones surgidas ante un incidente crítico en directores noveles y expertos	Este documento recalca la importancia de un buen clima emocional en los establecimientos escolares, ya que es crucial para la mejora. Una habilidad fundamental del director sería el manejo emocional, situacional y de incidentes críticos. Adicionalmente, se presentan los resultados del estudio que tuvo como objetivo analizar las emociones de directores noveles y expertos frente a incidentes críticos.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/enfoque-socio-constructivo-de-las-emociones-surgidas-ante-un-incidente-critico-en-directivos-noveles-y-expertos/
IT: Línea de base para el monitoreo y evaluación del efecto de las acciones formativas del centro en establecimientos públicos	Este informe da cuenta del estado inicial de los CEILE y los establecimientos de comparación, en relación a las cuatro dimensiones que guían la labor de LÍDERES EDUCATIVOS: Liderazgo Pedagógico, Colaboración, Convivencia Escolar y Gestión Basada en Uso de Datos. Esto como línea de base para el estudio longitudinal de cuatro años, a través del cual se espera identificar cambios y mejoras en los CEILE a raíz de las acciones formativas del centro.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/linea-de-base-para-el-monitoreo-y-evaluacion-del-efecto-de-las-acciones-formativas-del-centro-en-establecimientos-publicos/
IT: Evaluación longitudinal de las acciones formativas del Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar en establecimientos públicos	El presente Informe Técnico da cuenta de la comparación de resultados entre la primera medición sobre las trayectorias de las prácticas de liderazgo en establecimientos de la Red CEILE – definida como la línea de base– y la segunda, correspondientes a los años 2016 y 2017, respectivamente. Con ello se da respuesta a la estrategia de seguimiento y evaluación de las trayectorias de las prácticas en los establecimientos señalados, que podrían estar asociadas a las acciones de formación de capacidades implementadas.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/evaluacion-longitudinal-de-las-acciones-formativas-del-centro-de-liderazgo-para-la-mejora-escolar-en-establecimientos-publicos/
IT: Gestión del apoyo psicosocial en departamentos de educación municipal y en liceos bajo su dependencia	La conformación de equipos multidisciplinarios para apoyar a los estudiantes supone configurar el trabajo inter-profesional, que tiene como propósito compartido interrumpir trayectorias de vulnerabilidad a la exclusión escolar. ¿Cómo los nuevos	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/gestion-del-apoyo-psicosocial-en-departamentos-de-educacion-municipal-y-en-liceos-bajo-su-dependencia/

Línea de trabajo: L4 Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>profesionales que se incorporan a los centros escolares colaboran con docentes y docentes directivos para remover barreras y propiciar la participación efectiva de estudiantes en riesgo de exclusión educativa? El presente estudio aborda esta pregunta a través de la metodología de estudio de caso múltiples. En cuatro municipios se examinó cómo a nivel del Departamento de Educación Municipal (DAEM) se gestiona el apoyo psicosocial, y cómo esta gestión se coordina y articula con otras agencias locales y con el apoyo psicosocial que se genera a nivel de los centros educativos bajo su dependencia. Junto con caracterizar el modelo de gestión, se indagó acerca de los propósitos y prioridades que declaran distintos profesionales y cómo este apoyo llega y es percibido por docentes, apoderados y estudiantes en las comunidades educativas.</p>	
<p>IT: Evaluación longitudinal de las acciones formativas de LIDERES EDUCATIVOS para la mejora en los establecimientos escolares públicos</p>	<p>La metodología de LIDERES EDUCATIVOS optó por monitorear su trabajo de apoyo a escuelas y liceos públicos (CEILEs) en el desarrollo de capacidades de liderazgo y determinar si es relevante y factible. En este Informe Técnico, se presenta la comparación de los tres primeros años de implementación.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/evaluacion-longitudinal-de-las-acciones-formativas-de-lideres-educativos-para-la-mejora-en-establecimientos-escolares-publicos/</p>
<p>IT: El primer año de los Servicios Locales de Educación Pública: Reflexiones desde la voz de los actores</p>	<p>El presente Informe Técnico da cuenta de las más recientes conclusiones del “Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP)”, realizado mediante un convenio de colaboración entre el Ministerio de Educación, el Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile (CIAE) y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, a través de LIDERES EDUCATIVOS, su Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. El objetivo del proyecto fue monitorear el primer año de implementación de la Ley de Nueva Educación Pública (en adelante</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-primer-ano-de-los-servicios-locales-de-educacion-publica-reflexiones-desde-la-voz-de-los-actores/</p>

Línea de trabajo: L4 Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>NEP). Para lo anterior, se indagó en la constitución de los cuatro primeros Servicios Locales de Educación Pública (en adelante SLEP) –Huasco, Puerto Cordillera, Barrancas y Costa Araucanía-, tanto en su relación con la Dirección de Educación Pública (en adelante DEP), como en los vínculos mantenidos con los centros escolares bajo su dependencia, los municipios de los cuales provenían estos establecimientos y otras entidades relevantes. Esto permitió identificar aquellos aspectos que han facilitado y obstaculizado su instalación, a fin de generar un proceso de sistematización para la mejora continua de los mismos SLEP, así como para transmitir la experiencia a los que se instalarán en los próximos años. Cabe señalar que el estudio no constituye una evaluación, sino una instancia para recabar información que permita generar aprendizajes para futuros procesos de instalación, mediante la reflexión y experiencia de los propios actores participante de esta reforma institucional.</p>	
<p>NT: Mejorando el desempeño de los estudiantes mediante el fortalecimiento del liderazgo escolar: Contexto general y algunos aprendizajes en contextos de vulnerabilidad</p>	<p>Se sabe que el liderazgo incide en los aprendizajes de manera indirecta y en menor medida que otros aspectos, por lo tanto, esta nota sugiere que se combinen otras políticas en la escuela (al interior y el exterior). Una de ellas es la distribución del liderazgo y otra, la colaboración al interior de los colegios.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/mejorando-el-desempeno-de-los-estudiantes-mediante-el-fortalecimiento-del-liderazgo-escolar-contexto-general-y-algunos-aprendizajes-en-contextos-de-vulnerabilidad/</p>
<p>NT: Liderazgo para el mejoramiento de escuelas de bajo desempeño</p>	<p>En esta nota, se comparten los aprendizajes que han dejado escuelas básicas de bajo desempeño que logran trayectorias de mejoramiento sostenido y se confirma que los líderes son cruciales para la mejora escolar, pero sobre todo el rol de los directores en colegios con situaciones críticas.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderazgo-para-el-mejoramiento-de-escuelas-de-bajo-desempeno/</p>
<p>NT: Trayectoria de los directores chilenos durante la última década: Primeros hallazgos para políticas públicas</p>	<p>Esta Nota Técnica tiene como objetivo compartir los hallazgos iniciales de un estudio realizando sobre las trayectorias de los directores chilenos de establecimientos escolares. Para este análisis, se utilizaron varias bases de datos oficiales disponibles, identificando la trayectoria de dos cohortes de directores (2005 y</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/trayectoria-de-los-directores-chilenos-durante-la-ultima-decada-primeros-hallazgos-para-politicas-publicas/</p>

Línea de trabajo: L4 Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>2010), transcurridos cinco años desde que inician su gestión. La selección se realizó de acuerdo a algunas características personales y de los centros escolares. A partir de este análisis, se presentan algunos aprendizajes y desafíos para las políticas públicas.</p>	
<p>NT: Coherencia entre los distintos marcos regulatorios y políticas hacia los líderes escolares</p>	<p>Esta Nota Técnica presenta un estudio sobre la coherencia y la articulación entre las diferentes normas y políticas educativas que rigen a los directores escolares en Chile, enmarcadas principalmente en la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar (en adelante, PFLDE), implementada en el país desde el 2014. Después de una primera etapa de análisis documental, se realizaron entrevistas semiestructuradas a directores de escuelas, y liceos municipales y particulares subvencionados, así como a algunos informantes claves del sistema, con el fin de comprender su opinión y percepciones respecto de la coherencia, contradicciones y efectos de los principales elementos relacionados al quehacer directivo. Los resultados muestran que la incoherencia entre los diversos instrumentos de la política y la normativa es persistente, lo que dificulta el establecimiento de una cultura de mejora continua en las escuelas chilenas. Las principales tensiones se encuentran en dimensiones que, en la práctica, son relevantes para el liderazgo escolar: estrategias de mejora, incentivos y sistema de remuneración, gestión de equipos de trabajo, y definiciones, concurrencia y permanencia en el cargo de director. Por otra parte, los directores que logran articular la política en la práctica son aquellos que utilizan su Proyecto Educativo Institucional (PEI) estratégicamente, como un instrumento flexible que canaliza las diferentes exigencias de la política y la normativa. Sin embargo, este ejercicio solo es posible cuando cuentan con un equipo directivo afiatado y comprometido con el PEI, y cuando éste ha sido diseñado por ellos en conjunto.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/coherencia-entre-los-distintos-marcos-regulatorios-y-politicas-hacia-los-lideres-escolares/</p>

Línea de trabajo: L4 Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
NT: Los sostenedores: Actores clave en la sucesión e inducción de los nuevos directores	Aquí se reportan los hallazgos de dos estudios llevados a cabo por LÍDERES EDUCATIVOS, donde se comparte el rol clave de los sostenedores en la sucesión e inducción de los directores nóveles.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/los-sostenedores-actores-clave-en-la-sucesion-e-induccion-de-los-nuevos-directores/
NT: Estudios de caso: Aprendizajes sobre prácticas de liderazgo entre establecimientos de la red CEILE	Con el fin de monitorear el avance en el cambio de las prácticas de liderazgo al interior de los establecimientos, desde el inicio de los programas de formación del Centro LIDERES EDUCATIVOS se ha realizado una medición anual sobre éstos, a través de un diseño longitudinal de tipo experimental, encuestando al final de cada año a los docentes y directivos de los CEILE y de un grupo de establecimientos similares que sirven de grupo de comparación (Fromm, Valenzuela, Vanni y Herrera, 2018).	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/estudios-de-caso-aprendizajes-sobre-practicas-de-liderazgo-entre-establecimientos-de-la-red-ceile/
CEL: ¿Cómo aprovechar la información o datos disponibles para mejorar mis prácticas de liderazgo?	“Conversaciones en línea” es un ciclo de conversaciones en el cual se debaten y analizan aspectos esenciales del Liderazgo Educativo. Los usuarios pueden sumarse de forma virtual a las transmisiones comentando y realizando preguntas a través de un chat. Esta versión fue un webinar cerrado, para un público específico y tuvo como objetivo entregar recomendaciones a los líderes escolares para afrontar el liderazgo en las escuelas y tomar mejores decisiones con ayuda del uso de datos. El invitado de esta Conversación en Línea fue el Doctor en Educación Germán Fromm del Ciae.	https://www.youtube.com/watch?v=kE7XWjZ_94U

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
<p>HERRAMIENTA: ConsultaLE</p>	<p>ConsultaLE, aplicación móvil recomendada para líderes del sistema escolar en general (directores, jefes de unidad técnico pedagógica, jefes de departamento/ciclo, orientadores, sostenedores, etc.). Su objetivo es promover la participación de los integrantes de la comunidad escolar en la toma de decisiones.</p> <p>Con esta aplicación, los líderes escolares podrán crear consultas breves, categorizarlas de acuerdo al Marco de la Buena Dirección, y compartirlas con quienes deseen a través de correo electrónico o redes sociales, obteniendo de manera rápida reportes con las respuestas recibidas, lo que podrá orientar sus decisiones.</p> <p>Además, los usuarios podrán monitorear cuántas consultas de cada dimensión del Marco de la Buena Dirección han compartido con el fin de incentivar el análisis y proyectar la ampliación de sus consultas a otras dimensiones del Marco.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/consultale-aplicacion-movil-para-promover-la-colaboracion-y-participacion-2-2/</p>
<p>HERRAMIENTA: SMAC-SPC</p>	<p>El Sistema de Programación Docente (SPC) y el Sistema de Monitoreo y Acompañamiento Curricular (SMAC) constituyen dos herramientas de uso pedagógico que permiten comprender la gestión curricular</p>	<p>https://spc.lidereseducativos.cl/auth/login https://smac.lidereseducativos.cl/auth/login</p>

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>desde su programación por parte de docentes, hasta el monitoreo, acompañamiento y retroalimentación que pueda realizar tanto un jefe UTP, como un jefe de Departamento o Ciclo.</p> <p>Estas herramientas, aunque han sido diseñadas como sistemas independientes para cada uno de los actores que posibilitan la implementación y gestión del currículo en el mundo escolar, son complementarias al permitir una visión interdependiente una de la otra, es decir, por medio de un ciclo que comienza con la programación del currículo por parte de docentes, pero que se nutre del acompañamiento pedagógico sistemático de jefes de UTP o afines, se instala un proceso de reflexión conjunta que permite mirar el currículum prescrito y el implementado de una forma comprensiva, es decir, más que desde la cobertura.</p>	
<p>HERRAMIENTA: SIGELI</p>	<p>Herramienta web dirigida a los líderes intermedios del sistema nacional que permite realizar un diagnóstico territorial mediante la aplicación de cuestionarios diferenciados que tienen de base las evidencias de prácticas que componen las 7 dimensiones del Marco para la gestión y el liderazgo educativo local.</p> <p>A partir de la información y opiniones recogidas desde los actores del territorio, respecto del</p>	<p>https://sigeli.lidereseducativos.cl/</p>

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>grado de instalación de las prácticas del Marco, la herramienta genera reportes de manera automatizada, que permiten a los líderes intermedios autoevaluar su propia gestión, orientar mejoras y planificar acciones que permitan fortalecer el territorio a su cargo.</p>	
<p>HERRAMIENTA: LIDERES SISTÉMICOS</p>	<p>Herramienta web dirigida a todas las personas que participan de redes escolares y tienen la inquietud o tarea de monitorear a su organización.</p> <p>La plataforma permite visualizar y/o problematizar el desarrollo que tienen algunas organizaciones en relación a sus dinámicas y estructuras por medio de tres instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación del funcionamiento de la red. b) Evaluación del liderazgo distribuido. c) Mapa de redes profesionales. <p>La herramienta permite además, obtener y compartir reportes de manera automatizada, con los miembros de cada red creada.</p>	<p>https://redes.lidereseducativos.cl/</p>
<p>PL: La colaboración es clave para fortalecer la convivencia escolar en la escuela</p>	<p>Práctica que sugiere realizar un taller que permita consensuar normas institucionales junto a todo el equipo del establecimiento; con el fin de desarrollar un sistema normativo en conjunto, que promueva un sentido de pertenencia y responsabilidad.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-colaboracion-es-clave-para-fortalecer-la-convivencia-escolar/</p>
<p>PL: ¿Están mis profesores satisfechos laboralmente? ¿Cómo lo puedo dimensionar?</p>	<p>Práctica de liderazgo que expone 4 pasos para medir la satisfacción laboral del equipo docente de un establecimiento.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/estan-mis-profesores-satisfechos-laboralmente-como-lo-puedo-dimensionar/</p>

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
PL: Claves para saber qué y cómo aprenden los estudiantes	Práctica que pone el foco de atención en el aprendizaje de los y las estudiantes, no sólo en la observación común del aula. Propone una herramienta para entablar conversaciones pedagógicas con estudiantes a partir de 4 pasos.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/claves-para-saber-que-y-como-aprenden-los-estudiantes/
PL: Claves para conducir la gestión de información para el mejoramiento escolar	Definición de 4 acciones para conseguir gestionar información valiosa, con el fin de mejorar oportunidades educacionales en niños, niñas y adolescentes.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/claves-para-conducir-la-gestion-de-informacion-para-el-mejoramiento-escolar/
PL: Soy director(a): muchas cosas por hacer, poco tiempo ¿Cómo me organizo?	Esta práctica de liderazgo se enfoca en la importancia que tiene que los líderes educativos organicen el tiempo de manera eficiente, considerando que las demandas en los establecimientos educacionales son múltiples y el tiempo resulta escaso. Para esto, el autor entrega una herramienta práctica que puede ayudar a organizar los tiempos y a diferenciar las tareas entre importantes, no importantes, urgentes y no urgentes.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/soy-directora-muchas-cosas-por-hacer-poco-tiempo-como-me-organizo/
PL: Líderes educativos que cuentan con un claro marco de valores fundamentales podrán resolver problemas de manera más efectiva. Una	Esta práctica de liderazgo busca que el líder escolar pueda solucionar problemas de manera más efectiva, a través de sus propios valores. Para esto, se ofrece un cuadro para completar, con el objetivo de que los valores de cada líder ayuden a delimitar los problemas y a tomar decisiones. Además, el documento ofrece etapas de una estrategia para buscar soluciones a los problemas.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/lideres-educativos-que-cuentan-con-un-claro-marco-de-valores-fundamentales-podran-resolver-problemas-de-manera-mas-efectiva-una-propuesta-para-directores-y-jefes-de-utp/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
propuesta para directores y jefes de UTP		
PL: El primer paso para crear culturas colaborativas	Esta práctica expone la importancia de una cultura colaborativa dentro de los establecimientos educacionales. Con este objetivo, el autor propone al líder educativo una dinámica que tiene por finalidad demostrar a los docentes que el trabajo colaborativo potencia el aprendizaje y construye confianza profesional en el equipo de trabajo.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-primer-paso-para-crear-culturas-colaborativas/
PL: Creando ambientes propicios para el aprendizaje	El objetivo de esta práctica es exponer la importancia que tiene crear ambientes propicios para el aprendizaje dentro de los establecimientos. Para conseguir esto, el director/a debe establecer directrices comunes con los docentes, para afrontar cualquier problemática que se presente. Con este fin, el autor propone una actividad denominada “Los elementos de la naturaleza”, la cual tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia de la generación de un clima propicio para el aprendizaje, a través de la conversación y socialización de estrategias de aprendizaje exitosas entre pares.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/creando-ambientes-propicios-para-el-aprendizaje/
PL: Traspasando cursos de un(a) profesor(a) a otro(a)	Considerando el sinfín de datos producidos y almacenados por las escuelas y liceos, el autor de esta práctica de liderazgo ofrece a los líderes educativos una guía para traspasar los cursos de un profesor a otro, considerando en ésta antecedentes académicos, convivencia e intereses del grupo de curso. Además, ofrece un	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/traspasando-cursos-de-una-profesora-a-otroa/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	cuadro para que los líderes identifiquen a los estudiantes destacados con habilidades de liderazgo que puedan influir en la creación de un clima propicio para el aprendizaje.	
PL: ¿Qué pueden hacer los(as) directores(as) para que los estudiantes sean buenos lectores?	A partir de los últimos informes de la OECD, que develan que la comprensión lectora corresponde a una de las habilidades más descendidas en los estudiantes chilenos, es que el autor de esta práctica de liderazgo entrega 4 criterios que permiten asegurar la calidad de los programas de lectura, con el objetivo de que los líderes educativos fortalezcan la lectura en sus establecimientos. Junto a esto, se agrega una encuesta de calidad de desarrollo del programa lecto-escritura, para que los líderes apliquen.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/que-pueden-hacer-los-directores-para-que-los-estudiantes-sean-buenos-lectores/
PL: ¿Cómo hacer buenas preguntas en una encuesta?	Con el objetivo de presentar orientaciones prácticas para el uso de datos sobre percepciones en la toma de decisiones, especialmente a través de la confección de encuestas, la autora presenta esta práctica de liderazgo que destaca el uso de la información basada en datos para la mejora escolar. Bajo este contexto, el documento entrega consejos para la ejecución de preguntas y tips para una buena encuesta.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/como hacer buenas preguntas/
PL: Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar	Esta práctica de liderazgo tiene como objetivo principal ejemplificar los distintos tipos de datos que pueden ser utilizados para fortalecer la gestión y el liderazgo escolar, orientado a la mejora continua de escuelas y liceos. Todo esto, bajo el marco de que los establecimientos deben producir anualmente una gran cantidad de	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/modelo-para-el-uso-integral-de-datos-para-gestionar-la-mejora-escolar/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	evidencia y datos para dar cuenta pública de los resultados de sus estudiantes.	
PL: Una herramienta para apoyar los procesos de cambio y mejora en los establecimientos escolares	Esta práctica de liderazgo presenta un cuestionario que pueden utilizar los líderes escolares para recopilar datos sobre los procesos de cambio y mejora en sus establecimientos. Esto, con el objetivo de implementar mejoras en base a un diagnóstico claro y estructurado que los ayude en la decisión de qué cambiar.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/herramientas-para-recopilar-datos-sobre-procesos-de-cambio-y-mejora-escolar/
PL: Orientaciones prácticas para analizar preguntas abiertas en guías de aprendizaje y evaluaciones realizadas por los docentes	Esta práctica de liderazgo pretende entregar una propuesta metodológica a los líderes educativos para que puedan analizar preguntas abiertas que realizan los docentes a sus estudiantes. Todo esto, bajo el contexto de que estas herramientas son un aspecto clave para obtener información del tipo de enseñanza y aprendizaje que promueven los docentes.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/orientaciones-analisis-preguntas-abiertas/
PL: Conversando sobre los aprendizajes: Una propuesta para analizar colaborativamente los cuadernos de los estudiantes	Esta práctica tiene por objetivo presentar los cuadernos de los estudiantes como una valiosa herramienta para observar los aprendizajes y enseñanzas dentro del aula. De esta manera, los cuadernos pueden motivar conversaciones reflexivas entre profesores, para fomentar la colaboración y el apoyo entre pares. Bajo este escenario, el autor ofrece una propuesta para analizar los cuadernos de los estudiantes, con el fin de apoyar a los docentes, a través de orientaciones específicas sobre cómo mejorar sus enseñanzas en el aula.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/conversando-sobre-los-aprendizajes-una-propuesta-para-analizar-colaborativamente-los-cuadernos-de-los-estudiantes/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
<p>PL: Reflexión intencionada y sistemática: Motor para la mejora de las prácticas pedagógicas</p>	<p>Con el fin de generar condiciones para el aprendizaje docente, de manera de contribuir y asegurar calidad en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, los autores de esta práctica de liderazgo ofrecen a los líderes educativos un protocolo para implementar la reflexión acerca del propio desempeño que tienen en el aula.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/reflexion-intencionada-y-sistemática-motor-para-la-mejora-de-las-prácticas-pedagógicas-una-propuesta-para-directores-y-jefes-de-utp/</p>
<p>PL: ¿Cuán bien estamos involucrando a las familias en la educación escolar de sus pupilos? Una propuesta para su medición</p>	<p>Esta práctica se basa en la importancia que tiene la relación entre la familia y la escuela en todo el proceso educativo de los estudiantes. Para fortalecer y estrechar este lazo entre ambas partes, resulta fundamental el rol de los directivos y docentes. Por este motivo, en este documento se pueden encontrar 6 formas distintas en que la familia se involucra en la educación de sus pupilos. Además, junto con eso, el autor propone una herramienta de apoyo para medir cuán bien se está involucrando a las familias en la educación de los estudiantes.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/cuan-bien-estamos-involucrando-a-las-familias-en-la-educacion-escolar-de-sus-pupilos-una-propuesta-para-su-medicion/</p>
<p>PL: Monitoreando la retroalimentación que entrego a mis profesores</p>	<p>Esta práctica tiene como objetivo principal destacar la importancia de realizar observación de aula, con el fin de que los equipos docentes reflexionen sobre su desarrollo profesional. Para esto, el autor destaca que es fundamental que los líderes sepan si la retroalimentación que están entregando a los docentes está siendo útil para ellos. Con este objetivo, se presenta una pauta para que los líderes puedan evaluar la calidad de retroalimentación que están realizando.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/monitoreando-la-retroalimentacion-que-entrego-a-mis-profesores/</p>
<p>PL: Planificando talleres de</p>	<p>En esta práctica de liderazgo el autor pretende entregar una herramienta para que los líderes</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/planificando-talleres-de-reflexion-pedagógica/</p>

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
reflexión pedagógica	puedan planificar talleres de reflexión pedagógica que tengan impacto en promover el aprendizaje basado en la reflexión docente.	
PL: Asegurando la calidad del Liderazgo y gestión escolar	Esta práctica se desarrolla bajo el contexto de la elaboración del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, en donde el liderazgo se conceptualiza como la práctica del mejoramiento. Bajo este escenario, el autor ofrece a los líderes una matriz que puede ser utilizada para organizar prácticas de liderazgo asociadas a las distintas actividades de directores y equipos de trabajo que, a su vez, se ubican dentro de diferentes dimensiones asociadas a prácticas específicas que posibilitan la mejora continua de cada organización.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/asegurando-la-calidad-del-liderazgo-y-gestion-escolar/
PL: Una escala de medición para evaluar el funcionamiento del equipo directivo	Bajo el contexto de que la conformación de equipos de trabajo, su autoevaluación y el mejoramiento de su funcionamiento son tareas complejas, es que esta práctica de liderazgo tiene como objetivo presentar un instrumento que permite evaluar el funcionamiento de los equipos directivos al interior de los establecimientos.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/una-escala-de-medicion-para-evaluar-el-funcionamiento-del-equipo-directivo/
PL: Preparando la Observación de aula: Construyendo sentido compartido	Esta práctica tiene como objetivo presentar diversos instrumentos para que los líderes escolares lleven a cabo observación de aula en los establecimientos, con el fin de potenciar las capacidades de los profesores.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/preparando-la-observacion-de-aula-construyendo-sentido-compartido/
PL: ¿Cómo usar los datos? De los datos al saber contextualizado	Este documento realiza sugerencias acerca del ciclo necesario para transformar los datos en información, luego en conocimiento y finalmente en conocimiento contextualizado. Esto permite	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/como-usar-los-datos-de-los-datos-al-saber-contextualizado-para-liderar-la-mejora/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
para liderar la mejora	que los líderes escolares orienten el proceso de mejora basados en insumos valiosos para el contexto.	
PL: ¿Cómo indagar sobre el aprendizaje profundo en centros escolares? Instrumentos y orientaciones prácticas	El concepto de Aprendizaje Profundo o “Deep Learning” se ha posicionado en la última década como uno de los enfoques de aprendizaje con mejores resultados a la hora de desarrollar las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para desenvolverse de manera exitosa en las sociedades del futuro. ¿Cómo identificar las acciones pedagógicas que promueven el Aprendizaje Profundo? y ¿cómo es una clase que lo promueve? Son algunos de los temas que podrás encontrar en las pautas de la siguiente Práctica de Liderazgo.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/como-indagar-sobre-aprendizaje-profundo/
PL: Rondas Instruccionales: Estrategia para acelerar la mejora continua	Un requisito fundamental para alcanzar la mejora continua en los establecimientos educacionales, es un equipo docente en proceso de desarrollo profesional continuo y con oportunidades para observar estratégicamente sus prácticas. ¿Cómo hacerlo? Esta Práctica de Liderazgo te presenta las Rondas Instruccionales, que utilizan la observación entre pares como insumo para la mejora y el desarrollo sistémico de las prácticas educativas, para abrir la conversación y reflexión colegiada a través del aprendizaje colaborativo.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/rondas-instruccionales/
PL: Protocolo para el análisis de incidentes críticos escolares: Una oportunidad para	La siguiente Práctica de Liderazgo entrega un instrumento para el análisis de incidentes críticos, con el objetivo de facilitar la generación de las competencias necesarias para la preparación de docentes estratégicos, capaces	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/protocolo-para-el-analisis-de-incidentes-criticos-escolares-una-oportunidad-para-el-aprendizaje-profesional-docente/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
el aprendizaje profesional docente	de reflexionar metacognitivamente y proponer actuaciones alternativas contextualizadas frente a contingencias similares.	
PL: Liderando y gestionando el tiempo docente	Fortalecer las condiciones laborales de los docentes se ha vuelto una tarea clave para cualquier directivo. Por lo mismo, te ofrecemos la siguiente Práctica de Liderazgo que te ayudará a reconocer las oportunidades que entrega una gestión adecuada del tiempo.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderando-y-gestionando-el-tiempo-docente/
PL: Liderando la cultura escolar: Estrategias para equipos de convivencia escolar	Esta práctica de liderazgo busca explorar nuevas perspectivas para líderes medios del área (inspectores, coordinadores de convivencia), a través de una estrategia para la construcción de un plan de convivencia escolar que beneficie a toda la comunidad educativa (Yoder et al, 2017).	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderando-la-cultura-escolar-estrategias-para-equipos-de-convivencia-escolar/
PL: Observación sin juicio: Herramienta para líderes pedagógicos	Para impactar desde la observación al aula y la retroalimentación efectiva, en esta Práctica de Liderazgo te presentamos la técnica de la “observación sin juicio” del núcleo pedagógico, la que invita a “aprender a observar y a desaprender a juzgar” (City et al., 2009) como estrategia para desarrollar una retroalimentación efectiva.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/observacion-sin-juicio-herramientas-para-lideres-pedagogicos/
PL: Estrategias para la prevención del estrés y burnout en docentes	El estrés puede desembocar en cuadros conocidos como burnout o agotamiento profesional. El síndrome de burnout es un concepto que ha sido generalmente asociado a personas que se observan agotadas de manera física y mental o como “una respuesta prolongada a estresores emocionales e interpersonales crónicos en el trabajo” (Maslach, Leiter y Schaufeli, 2001). Esta práctica recopila	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/estrategias-para-la-prevencion-del-estres-y-burnout-en-docentes/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	estrategias que pueden ser utilizadas por los equipos de convivencia escolar, en la creación de planes propios para fomentar el bienestar emocional de sus profesores.	
PL: Técnica de Revisión Activa: Una herramienta para la reflexión sobre la práctica en los establecimientos educacionales del territorio	En la siguiente Práctica de Liderazgo presentamos la herramienta Técnica de Revisión Activa, la cual tiene por objetivo contribuir con el gran desafío del acompañamiento para la mejora escolar. Esta herramienta opera desde el diálogo, la reflexión y la construcción colectiva de los participantes del territorio.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/tecnica-de-revision-activa-una-herramienta-para-la-reflexion-sobre-la-practica-en-los-establecimientos-educacionales-del-territorio/
PL: Facilitando la toma de decisiones participativa: Criterios y una herramienta para su implementación	Generar estrategias para fomentar la participación de grandes grupos en tu establecimiento no es tarea sencilla. Sin embargo, es clave para mejorar la toma de decisiones basada en lo que tu comunidad escolar necesita. Es por este motivo que hoy compartimos la primera Práctica de Liderazgo del año 2019, la cual contiene una herramienta práctica que te facilitará la toma de decisiones a partir de la participación de los distintos actores de tu comunidad.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/facilitando-la-toma-de-decisiones-participativa-criterios-y-una-herramienta-para-su-implementacion/
PL: Panel de retroalimentación: Un dispositivo para la mejora de prácticas y productos en el nivel intermedio	Sostener procesos de mejora continua implica gestión y liderazgo de alto nivel y herramientas y dispositivos que sean capaces de dar cuenta de los grandes desafíos de cambio e innovación. Sin embargo, la mejora continua también se juega en las pequeñas prácticas que pueden construir cultura de aprendizaje permanente. En el marco de una propuesta de acciones concretas, simples,	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/panel-de-retroalimentacion-un-dispositivo-para-la-mejora-de-practicas-y-productos-en-el-nivel-intermedio/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	flexibles, dinámicas y participativas para levantar información sobre la propia gestión en diferentes espacios y dimensiones, se ofrece esta herramienta o dispositivo llamado: Panel de retroalimentación.	
PL: Aprendizaje de adultos: Liderando el desarrollo profesional docente	Esta práctica de liderazgo tiene como finalidad, aportar estrategias concretas para que directivos escolares puedan diseñar y ejecutar sesiones de desarrollo profesional más efectivas para sus docentes, que respondan y estén alineadas a los principios sobre cómo aprenden los adultos. En otras palabras, esta práctica pretende ser una guía de apoyo para que líderes se aseguren que sus profesores luego de haber asistido a una sesión de desarrollo profesional no sólo logren un alto nivel de aprendizaje, sino que además logren modificar su práctica docente.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/aprendizaje-de-adultos-liderando-el-desarrollo-profesional-docente/
PL: ¿Cómo evaluar la pertinencia de las especialidades que se ofrecen en un liceo técnico profesional?	Los equipos directivos de liceos que imparten Educación Media Técnico Profesional (EMTP) deben evaluar y tomar muchas decisiones sobre aspectos y variables específicas que condicionan la gestión de estas instituciones. Una de las más importantes, se refiere a la revisión de su actual oferta de especialidades en relación a la demanda del entorno para asegurar su continuidad, modificaciones e incluso el cierre, especialmente si existen ciertas evidencias que den cuenta de que algo no está funcionando adecuadamente. La revisión de la oferta de especialidades en un liceo que imparte EMTP debería ser una práctica instalada y cotidiana, que, liderada por su director (a) considere	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/como-evaluar-la-pertinencia-de-las-especialidades-que-se-ofrecen-en-un-liceo-tecnico-profesional/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>levantamiento de información y datos en diferentes niveles, para que un adecuado análisis, por parte de la comunidad educativa permita una correcta decisión. Es claro que las variables involucradas en la decisión de impartir una especialidad son muy variadas y afectan aspectos críticos del funcionamiento del establecimiento, como la dotación docente, los recursos que se utilizan para impartirla y también aspectos culturales sobre la percepción que se tiene de ésta, lo que configura un panorama complejo y que obliga a una profunda reflexión al respecto.</p>	
<p>PL: Apoyando a mis profesores novatos: Estrategias para equipos directivos</p>	<p>Uno de los principales desafíos para los equipos directivos es gestionar el talento de sus docentes y, especialmente, sus docentes nóveles, para acompañarlos en el desarrollo de su experticia. Directores, jefes de UTP y coordinadores académicos, juegan un rol fundamental en la creación de espacios que promuevan este acompañamiento. Por ello, esta práctica de liderazgo ofrece 3 estrategias, complementarias entre sí, para que los líderes educativos puedan apoyar, en las distintas etapas de la evaluación docente, a los profesores que se evalúan por primera vez.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/apoyando-a-mis-profesores-novatos-en-la-evaluacion-docente-estrategias-para-equipos-directivos/</p>
<p>PL: Liderazgo personal e interpersonal: Estrategias para la resolución de</p>	<p>Una de las principales tareas de los líderes escolares, es la gestión de las personas que componen la comunidad educativa. Directores, jefes de UTP y coordinadores, deben movilizar diariamente a grupos humanos hacia una visión compartida, desarrollando las capacidades</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/liderazgo-personal-e-interpersonal-estrategias-para-la-resolucion-de-conflictos-entre-pares/</p>

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
conflictos entre pares	<p>profesionales y gestionando la convivencia de la comunidad escolar. Asumir roles relativos al liderazgo en las instituciones educativas de hoy, requiere el desarrollo de habilidades comunicacionales e interpersonales, elementos clave para construir relaciones basadas en la confianza y el respeto, a fin de asegurar el compromiso de los equipos de trabajo. El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) sugiere un conjunto de Recursos personales que los líderes escolares deben movilizar para abordar los desafíos cotidianos de su labor. Estos recursos se componen de principios, que guían sus prácticas; habilidades, que los ayudan en la resolución de las problemáticas; y, conocimientos profesionales, que le aportan un marco conceptual a cada situación. Desde la perspectiva de los principios y habilidades, el MBDLE propone que los líderes educativos actúen de manera ética, promoviendo confianza e integridad y demostrando habilidades, tales como capacidad de negociación, comunicación efectiva, empatía y flexibilidad, entre otras (Mineduc, 2015). Un estudio sobre gestión del conflicto en escuelas canadienses (Doğan, 2016), señala que los líderes escolares son los actores con quién más experimentan conflictos, los profesores. Es por ello que, frente a la naturaleza ineludible del conflicto, los líderes educativos deben desarrollar habilidades para su gestión y resolución de manera estratégica, sistemática y oportuna,</p>	

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>pues, al minimizar situaciones problemáticas, las organizaciones aprenden y se vuelven más efectivas (Barnett, 2004). En esta práctica, recopilamos diversas estrategias que pueden servir de guía a los líderes escolares para gestionar conflictos, utilizando técnicas relativas al liderazgo y la comunicación asertiva.</p>	
<p>PL: La voz de los estudiantes como insumo para la mejora de las prácticas pedagógicas: Herramientas para directivos y docentes</p>	<p>¿Sabes cómo incluir la voz de los estudiantes, de tu establecimiento, en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas? A continuación, te presentamos cuatro herramientas prácticas, que pueden utilizar tanto líderes escolares como docentes, para potenciar el proceso de enseñanza y aprendizaje incluyendo la voz de sus estudiantes.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-voz-de-los-estudiantes-como-insumo-para-la-mejora-de-las-practicas-pedagogicas-herramientas-para-directivos-y-docentes/</p>
<p>PL: Analizando y construyendo liderazgo distribuido</p>	<p>El concepto de liderazgo distribuido ha ganado popularidad en contextos organizacionales y escolares en las últimas décadas (Cortez y Zoro, 2016), de hecho, a nivel escolar, el liderazgo distribuido es el modelo o estilo de liderazgo más estudiado (Gumus, Sukru, Esen y Gumus, 2018). A pesar de lo popular del concepto, usualmente, el liderazgo distribuido se malentiende, vinculándose erróneamente con la distribución de tareas o la ejecución de consultas públicas, cuando, realmente, se vincula a la distribución de poder. En una escuela donde hay liderazgo distribuido, se observan múltiples líderes, especialmente, docentes que, sin ser directivos formales, lideran innovación, ideas y proyectos.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/analizando-y-construyendo-liderazgo-distribuido/</p>

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>Ya que, las tareas, responsabilidades y espacios de decisión son limitados en las organizaciones escolares, el liderazgo distribuido se vincula con la disminución del poder individual (usualmente, en la figura del director) y el aumento del poder colectivo (usualmente, en líderes medios y docentes).</p>	
<p>PL: Retroalimentación efectiva y formativa para el aprendizaje ¿Cómo orientar a mis docentes para su implementación?</p>	<p>¿Qué tipo de retroalimentación entregan los docentes a estudiantes para promover mayores oportunidades de aprendizaje? ¿cómo podemos reflexionar junto a éstos en torno a la retroalimentación que entregan a sus estudiantes? A continuación, presentamos una tipología desarrollada por Tunstall y Gipps (1996) para que pueda identificar si el tipo de retroalimentación que entregan sus docentes constituye una información relevante para el aprendizaje de los estudiantes, si permite a éstos identificar sus logros y, además, si los orienta a cómo desarrollarlos.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/retroalimentacion-efectiva-y-formativa-para-el-aprendizaje-como-orientar-a-mis-docentes-para-su-implementacion/</p>
<p>PL: Evaluando las condiciones organizacionales para la mejora escolar</p>	<p>Para fortalecer el proceso de mejora escolar, el siguiente documento presenta un cuestionario para evaluar las condiciones organizacionales de la mejora escolar. En primera instancia, se explicita el propósito del instrumento, para luego describir el cuestionario desarrollado por Lovett (2018), y terminar con las consideraciones para su aplicación e interpretación.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/evaluando-las-condiciones-organizacionales-para-la-mejora-escolar/</p>
<p>Bº1 2016</p>	<p>El Boletín busca formar y generar un espacio para el intercambio de ideas entre líderes educativos; además de recoger las voces y perspectivas de líderes escolares, de la academia y de diseñadores</p>	<p>lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no1-2016/</p>

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>de políticas para pensar la combinación sistémica de iniciativas en los distintos niveles de gestión que generen mejores condiciones para fortalecer la educación pública.</p> <p>En este documento se comparten columnas, entrevistas y tips.</p>	
Bº2 2016	<p>En esta versión podrás encontrar: experiencias de líderes del sistema escolar; opiniones sobre los resultados SNED; una entrevista sobre cómo fortalecer la educación y la importancia de la autonomía profesional; y consejos para que directivos aborden distintas situaciones y gestionen el mejoramiento continuo de la calidad de la educación que construye la comunidad escolar en sus acciones cotidianas.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no2-2016/</p>
Bº3 2016	<p>En esta versión podrás encontrar: experiencias de líderes del sistema escolar; opiniones sobre la Red de Mejoramiento Escolar; una entrevista para comprender cómo el género de los líderes educativos influyen en su estilo de liderazgo; y prácticas de liderazgo para que directivos aborden distintas situaciones y gestionen el mejoramiento continuo de la calidad de la educación que construye la comunidad escolar en sus acciones cotidianas.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no3/</p>
Bº4 2016	<p>En esta versión podrás encontrar: experiencias de líderes del sistema escolar; una reflexión a partir de los resultados del Estudio TALIS 2013; una entrevista sobre la denominada generación X (menos de 40 años) de líderes escolares de Londres, New York y Toronto; y prácticas de liderazgo para que directivos aborden distintas</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no4-2016/</p>

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	situaciones y gestionen el mejoramiento continuo de la calidad de la educación que construye la comunidad escolar en sus acciones cotidianas.	
Bº1 2017	En esta versión podrás encontrar: experiencias de líderes del sistema escolar; una reflexión sobre la confianza entre los diversos actores del sistema escolar y el fortalecimiento de la educación pública; una entrevista sobre el valor agregado y efectividad en escuelas y liceos; y prácticas de liderazgo para que directivos aborden distintas situaciones y gestionen el mejoramiento continuo de la calidad de la educación que construye la comunidad escolar en sus acciones cotidianas.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no1-2017/
Bº2 2017	En esta versión, encuentra experiencias de líderes del sistema escolar, reflexiones, entrevistas y prácticas de liderazgo para que directivos aborden distintas situaciones y gestionen comunidades educativas inclusivas.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no2-2017-edicion-especial-inclusion/
Bº3 2017	Te invitamos a revisar experiencias del sistema escolar, reflexiones, entrevistas y prácticas de liderazgo que te permitirán dar sentido a tus acciones para favorecer el aprendizaje de todos los estudiantes y la colaboración en la comunidad educativa que lideras.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no3-2017/
Bº4 2017	Esta versión ofrece reflexiones, experiencias y prácticas de liderazgo que promueven una educación inclusiva, ante el fenómeno migratorio	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no4-2017/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	actual. Todas y todos los autores contribuyen en este material proponiendo una educación de calidad enfocada en la diversidad. No te pierdas este interesante y contingente boletín.	
Bº1 2018	En este primer Boletín del año 2018, podrás encontrar recursos de gran utilidad para potenciar la reflexión y el liderazgo en tu comunidad educativa. Para ello, diversos autores profundizan respecto a qué entender por aprendizaje y cómo podemos crear mejores condiciones para aquello, además de subrayar la importancia del Desarrollo Profesional Docente para que los profesores vayan mejorando sus prácticas pedagógicas.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no1-2018/
Bº2 2018	Mejorar está al centro del quehacer de las comunidades escolares. Desde sus inicios, LIDERES EDUCATIVOS se ha propuesto apoyarlas al abordar esta importante, y compleja meta. Así, a través de los diversos programas de desarrollo profesional, los recursos en nuestra plataforma web y seminarios con expertos nacionales e internacionales, buscamos fortalecer las capacidades para liderar procesos de mejora. Este número de nuestro Boletín aborda una dimensión clave de los procesos de mejoramiento escolar: la colaboración.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no2-2018/
Bº3 2018	En nuestro anterior boletín, resaltamos el valor de la colaboración como movilizadora y generadora de condiciones para una buena convivencia. En este número, ejemplificamos estrategias que promueven la colaboración para potenciar el desarrollo profesional de los	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no3-2018/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>docentes y el proyecto educativo institucional.</p> <p>La tradición ha dado al trabajo docente un carácter individual y privado, que se realiza a puertas cerradas. Abrir la propia práctica al escrutinio de otros, cuestionar nuestras creencias y lo que atribuimos al “sentido común” no es fácil y la colaboración no se puede mandar desde la dirección hacia los equipos docentes. Más bien, cada profesional tiene que construir el sentido y valor de la colaboración para su trabajo cotidiano y para el impacto que tiene en el logro de la visión que orienta el quehacer de la comunidad escolar. El equipo directivo es responsable de crear condiciones para que esto ocurra. Generar una comunidad escolar en la cual prima la colaboración, requiere de un trabajo bien planificado y abierto a la comunidad de pares.</p>	
Bº4 2018	Cada día en las escuelas y liceos de Chile se toman miles de decisiones. Algunas son de bajas y otras de altas consecuencias. Algunas decisiones resuelven un problema inmediato y otras, problemas que constituyen un componente en una cadena de acciones y actividades para lograr una meta a largo plazo. Estas decisiones, en el trabajo de los	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no4-2018/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>equipos de liderazgo y en el quehacer docente, rara vez son al azar. Lo habitual no es lanzar una moneda al aire para ver si sale cara o sello y según eso decidir qué hacer. Lo más frecuente es que detrás de la decisión exista una teoría de acción; es decir la creencia de que si yo hago X, entonces ocurrirá Y. ¿Pero cómo sabemos que efectivamente X producirá Y?</p> <p>En este número del boletín de LIDERES EDUCATIVOS, los diversos autores nos invitan a ser más sistemáticos en las acciones que realizamos para responder a esa pregunta. Nos desafían a considerar en nuestras decisiones los datos que están ya disponibles en la organización escolar, o bien, a identificar la necesidad de producir otros datos para fundamentar esta teoría de acción. Los datos, como bien sabemos, no hablan por sí solos. Más bien necesitan ser analizados e interpretados para traducirlos en información.</p>	
Bº1 2019	La gestión de la convivencia tiene como propósito crear un clima escolar donde se promuevan relaciones de respeto, confianza y preocupación por el bienestar de la comunidad educativa y sus integrantes. Así, el centro escolar es un espacio en el cual los estudiantes y profesionales puedan sentirse física y	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no1-2019/

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>psicológicamente seguros, apoyados para desempeñar con éxito sus tareas. La gestión de la convivencia también busca promover en los estudiantes un sentido de pertenencia, que los lleva a participar activamente en los procesos educativos que desarrolla el centro escolar. Para cumplir con estos propósitos, en este número presentamos un conjunto de temáticas que los líderes educativos necesitan considerar para gestionar la convivencia.</p>	
Bº2 2019	<p>La Ley N° 21.040, que crea el Sistema de Educación Pública, destaca el rol que cumple el sostenedor de los establecimientos educacionales en los procesos de mejora escolar. Este es un rol crítico, que hasta ahora había estado bastante invisibilizado en la educación municipalizada en Chile. El sostenedor, en su calidad de líder intermedio en el sistema de educación, genera las condiciones necesarias para asegurar la enseñanza, el aprendizaje y trayectorias educativas de calidad en los establecimientos bajo su dependencia. En este número exploramos, desde diversas perspectivas, esta demanda a los líderes intermedios.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no2-2019/</p>
Bº3 2019	<p>La mejora continua de la calidad de la educación es un imperativo moral. Mejorar es complejo y requiere de la generación de condiciones para responder a este imperativo de manera coordinada y sistémica. Medidas que corresponden efectuar a quienes diseñan e impulsan las políticas educativas nacionales,</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no3-2019/</p>

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>a sostenedores y líderes escolares, y necesitan ser coherentes entre sí. Si las prioridades del Ministerio de Educación no son las mismas que las de los sostenedores, y las mismas que orientan las acciones cotidianas de directivos y docentes, mejorar se hace mucho más difícil. Por sí misma, esta es una tarea altamente desafiante y no hay una receta única que sirva para todos los centros escolares.</p> <p>En este número, compartimos acciones impulsadas desde estos tres niveles, que abordan tres dimensiones clave para la mejorar escolar: uso de datos e información para establecer prioridades y monitorear la efectividad de las acciones implementadas, foco en los procesos de enseñanza y aprendizaje, y trabajo colaborativo y visión compartida entre los distintos integrantes de una comunidad escolar. Movilizar estas dimensiones posibilita desarrollar capacidades profesionales y generar la confianza relacional, que permite que las primeras se vuelvan un recurso organizacional. Sin embargo, en cada contexto escolar hay que reinventar el cómo se llevan a cabo estas acciones.</p>	

Línea de trabajo: L5 Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
Bº4 2019	<p>La investigación internacional señala importantes diferencias entre el liderazgo educativo situado en las escuelas, en comparación al liderazgo situado en los liceos. Sin embargo, en la investigación nacional existen muy pocos estudios respecto de procesos de mejoramiento en estos últimos, así como es escasa la investigación acerca del liderazgo directivo en la educación media. Bellei (2012) y otros autores destacan que la gestión y el liderazgo en un liceo son más complejos; aspectos que abordamos en este, el último Boletín, de LIDERES EDUCATIVOS, para el año 2019.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/boletin-no4-2019/</p>

Línea de trabajo: L6 Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
IT: Experiencias innovadoras de formación para líderes educativos de nivel intermedio	Este informe entrega una síntesis de programas internacionales de formación para líderes intermedios. Identifica buenas prácticas como un aporte al diseño de la oferta formativa de LÍDERES EDUCATIVOS, pues deben capacitar a quienes formarán parte de los nuevos SLE.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/experiencias-innovadoras-de-formacion-para-lideres-educativos-de-nivel-intermedio/
IT: Acompañamiento pedagógico desde el nivel intermedio: Aportes para la formación	Aquí se establece el apoyo pedagógico como una de las competencias esenciales que deben desarrollar los líderes intermedios en el marco de los nuevos SLE. Se sistematiza los aspectos relevantes para la formación de los futuros asesores técnico-pedagógicos.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/acompanamiento-pedagogico-desde-el-nivel-intermedio-aportes-para-la-formacion/
IT: Formación Innovadora para líderes intermedios: Conectando el territorio para la mejora educativa	Los desafíos del sistema educativo chileno implican un cambio en el posicionamiento de este rol de liderazgo lo que, a su vez, requiere propuestas formativas innovadoras, contextualizadas y pertinentes que puedan capacitar a esos actores para abordar estos escenarios de cambio (Aziz, 2016). LIDERES EDUCATIVOS tiene el compromiso de	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/formacion-innovadora-para-lideres-intermedios-conectando-el-territorio-para-la-mejora-educativa/

Línea de trabajo: L6 Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>desarrollar e impactar en las capacidades de liderazgo educativo del país, siendo uno de sus valores la innovación, por lo cual una de sus líneas de trabajo está focalizada en el diseño de programas innovadores para la formación de líderes intermedios de la nueva Educación Pública, tanto en formato presencial como en la modalidad de apoyo virtual. En este IT se presenta RedLab.</p>	
<p>IT: Modelo de observación de competencia para líderes intermedios de la Nueva Educación Pública</p>	<p>¿Cómo se están desempeñando en la práctica los líderes intermedios de los Servicios Locales de Educación Pública? En base a la necesidad de identificar las competencias en la práctica del nivel intermedio, es que LIDERES EDUCATIVOS se ha propuesto diseñar y validar un modelo de observación de éstas. En el presente informe se expone el desarrollo de dicho modelo, y la construcción de un primer set de instrumentos para observar una competencia clave seleccionada. Esta es, por tanto, una primera aproximación a un proceso de observación que deberá seguir</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/modelo-de-observacion-de-competencia-para-lideres-intermedios-de-la-nueva-educacion-publica/</p>

Línea de trabajo: L6 Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	desarrollándose y mejorando durante el periodo de transición al nuevo sistema, para lograr su necesaria contextualización en relación a la realidad nacional.	
IT: Formación continua online: Aprendizajes para el futuro de los líderes educativos	El presente Informe Técnico se enmarca en los compromisos de la Línea de Formación Innovadora para Los Líderes Intermedios de LIDERES EDUCATIVOS, conducida por Fundación Chile. Su propósito es sistematizar los principales aprendizajes y resultados obtenidos, a través de la implementación de los diferentes proyectos de desarrollo profesional en formato online que hemos realizado en los últimos años. Este documento se estructura de la siguiente manera: la sección que prosigue a continuación, hace una breve revisión de la literatura sobre formación online, considerando su importancia en la actualidad, así como también sus ventajas, desafíos, formatos y tendencias.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/formacion-continua-online-aprendizajes-para-el-futuro-de-los-lideres-educativos/

Línea de trabajo: L6 Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
<p>NT: Red Lab - Avanzando hacia nuevas propuestas en la formación continua</p>	<p>En este documento se postula que una organización que aprende es capaz de mejorar los aprendizajes de todos sus estudiantes. Este aprendizaje comprende el núcleo pedagógico y el desarrollo profesional. Como respuesta, LÍDERES EDUCATIVOS ha desarrollado el modelo formativo Red Lab como una nueva metodología.</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/red-lab-avanzando-hacia-nuevas-propuestas-en-la-formacion-continua/</p>
<p>NT: Evolución e implementación de las políticas educativas en Chile</p>	<p>En el ámbito educativo, el proceso de las políticas públicas se materializa, a través de una cadena causal, en base a una serie de acciones y omisiones de numerosos actores políticos y sociales, que derivan en un conjunto de leyes, decretos, disposiciones, reglamentos, resoluciones, orientaciones y/o lineamientos, que de manera sistemática y permanente orientan, supervisan y proveen servicios asociados con los fines educativos en el país (Kraft y Furlong, 2004; Fischer et al. 2007; Lahera, 2008; Espinoza, 2009). Las políticas educativas representan, así, un elemento primordial en la conformación</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/evolucion-e-implementacion-de-las-politicas-educativas-en-chile/</p>

Línea de trabajo: L6 Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	del sistema escolar de una nación, involucrando distintos estamentos, y actores políticos y sociales.	
NT: Gestión del cambio, creencias y teorías de acción para la mejora escolar	Gestionar el cambio parece una tarea inevitable para cualquier profesional que busque una mejora continua en la organización en la que despliegue algún tipo de liderazgo, buscando convertirla en una “organización que aprende”. Por lo mismo, esta Nota Técnica tiene por objetivo profundizar en la gestión del cambio y en la teoría de acción para la mejora escolar.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/gestion-del-cambio-creencias-y-teoria-de-accion/
NT: La teoría de la acción, en acción	En Chile, el sistema educativo ha experimentado grandes transformaciones, generando ciertas incertezas, complejidades y ambigüedades entre los actores del sistema educativo. Un entorno como este, de tipo VICA, demanda de los líderes de todos los niveles educativos, nuevas formas de tomar decisiones y, por tanto, la necesidad de contar con herramientas que les ayuden a gestionar el cambio y promover la mejora continua en sus	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-teoria-de-la-accion-en-accion/

Línea de trabajo: L6 Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>organizaciones. En respuesta a dicha necesidad, las autoras de este documento han desarrollado un taller formativo, en el contexto de la ruta de aprendizaje de RED-LAB, que facilita la reflexión sobre los desafíos y oportunidades que generan los cambios en el mundo de la educación. Asimismo, han diseñado una herramienta simple y útil para construir una teoría de la acción (en adelante, TdA) que maximice las posibilidades de lograr los resultados de mejora esperados en las instituciones educativas. La presente Nota Técnica es una invitación a conocer esa herramienta y los fundamentos de la TdA, con ejemplos de aplicación reales, que permitirán comprender y poner en práctica lo aprendido en los propios contextos que Uds., como líderes, enfrentan en sus centros escolares. Debido a que sabemos que los problemas en educación son múltiples y complejos, el esquema presentado en este</p>	

Línea de trabajo: L6 Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>documento considera fundamental la exploración de las siguientes preguntas para trazar un curso de mejora efectivo y sostenible en el tiempo: ¿qué educación soñamos?, ¿qué problema es más urgente en nuestra comunidad escolar?, ¿qué estrategias podrían funcionar para abordar el problema en particular?, ¿seguiremos haciendo lo mismo de siempre?, ¿qué necesitamos cambiar?, ¿cómo podemos transformar la información sobre experiencias previas en oportunidades de cambio?</p>	
<p>NT: La construcción de relaciones de confianza y su evaluación: Desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de la educación pública en Chile</p>	<p>Para reflexionar en torno a la importancia de la confianza para el liderazgo y el mejoramiento escolar en el contexto de la Nueva Educación Pública, así como los desafíos y oportunidades que implican, esta Nota Técnica entrega una breve revisión sobre los diversos tipos de confianza existentes, sus beneficios y características, y también los pilares generadores de la misma. Adicionalmente, incluye</p>	<p>https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-construccion-de-relaciones-de-confianza-y-su-evaluacion-desafios-y-oportunidades-para-el-fortalecimiento-de-la-educacion-publica-en-chile/</p>

Línea de trabajo: L6 Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>una adaptación de preguntas e instrumentos de evaluación que aportan cierta información sobre los niveles de confianza al interior de cada comunidad educativa. El objetivo de esto es encontrar espacios de mejora para el desarrollo de culturas de confianza en las comunidades escolares, buscando promover el salto cualitativo que requiere la Nueva Educación Pública del país, en términos de calidad integral, equidad e inclusión.</p>	
<p>Curso: Uso de evidencia para la mejora educativa: Acompañamiento pedagógico desde el nivel intermedio (Sigla en carpeta de Drive: 14_USOEVIDENCIA)</p>	<p>El objetivo de este curso de 36 horas es otorgar herramientas de auto instrucción a profesionales del área de la educación, respecto al uso de evidencia, para el desarrollo de capacidades en el ejercicio del acompañamiento pedagógico a jardines, escuelas y liceos.</p> <p>Este módulo de autoaprendizaje tiene como objetivo entregar una base formativa inicial, así como materiales para profundización, que permitirán entender la relevancia del uso de evidencia</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/1QllpM7nJU8gEMQSEGbSnnVyKBZ5hCZZi?usp=sharing</p>

Línea de trabajo: L6 Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	<p>en la toma de decisiones educativas, y cómo avanzar en la generación, análisis y utilización de dicha evidencia en el marco de un proceso de apoyo y acompañamiento pedagógico para la mejora escolar.</p>	
<p>Curso: Trabajo en red y colaboración para la mejora educativa: Acompañamiento pedagógico desde el nivel intermedio (Sigla en carpeta de Drive: 15_TRABAJOENRED)</p>	<p>El objetivo de este curso de 36 horas es otorgar herramientas de auto instrucción a profesionales del área de la educación, respecto al trabajo colaborativo y en red, para el desarrollo de capacidades en el ejercicio del acompañamiento pedagógico a jardines, escuelas y liceos.</p> <p>Este módulo de autoaprendizaje tiene como objetivo entregar una base formativa inicial, y materiales de profundización, que permitirán identificar oportunidades para promover dinámicas de trabajo en red y colaboración al interior de una (o entre) comunidad(es) educativa(s) como herramienta de acompañamiento</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/1Sp1bL-lUCU5ub1b04yTd-iBDzpRsfZhj?usp=sharing</p>

Línea de trabajo: L6 Diseño de Programas Innovadores para la Formación de Líderes Intermedios para la Nueva Educación Pública

Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
	pedagógico para la mejora escolar.	

Línea de trabajo: Dirección Ejecutiva		
Producto	Propósito y uso	Descripción Proceso de empaquetamiento
Libro: Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones	Durante el 2016, generamos una serie de notas técnicas sobre liderazgo escolar, las cuales fueron compiladas en un libro. Éste, aborda distintas temáticas: liderazgo escolar, sistémico e intermedio; resultados de investigaciones; sistematización de seminarios y talleres; formación de líderes; entre otras.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/libro-compileatorio-de-notas-tecnicas-2016/
Libro: Estudio sobre la implementación de las redes de mejoramiento escolar	Este estudio ha sido desarrollado en el contexto de colaboración entre el Ministerio de Educación de Chile y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) entre los meses de Julio del 2016 y Abril del 2017. Licitación encargada por la Coordinación Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa y fue adjudicada a la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/estudio-sobre-la-implementacion-de-las-redes-de-mejoramiento-escolar/
Libro: Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones (Vol. 2)	Durante el 2017, LÍDERES EDUCATIVOS generó una serie de notas técnicas sobre liderazgo escolar, las cuales fueron compiladas en el siguiente libro. Éste, aborda distintas temáticas de interés tales como: Claves del liderazgo para la mejora escolar, Prácticas del liderazgo intermedio que promueven la mejora escolar, Importancia del liderazgo sistémico y Estrategias para el desarrollo profesional.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/libro-compileatorio-de-notas-tecnicas-2017/
Libro: Buenas prácticas de liderazgo pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar	El siguiente libro ofrece a todos los líderes pedagógicos la compilación de 10 herramientas que tienen como objetivo impulsar la mejora escolar. Se divide en dos categorías: La primera, se enfoca en la producción de datos que orienten la toma de decisiones y, la segunda, se focaliza en proporcionar herramientas para apoyar el desarrollo docente.	https://www.lidereseducativos.cl/recursos/libro-buenas-practicas-de-liderazgo-pedagogico-10-herramientas-para-impulsar-la-mejora-escolar/