

Diálogos Técnicos Mineduc Acompañamiento y Redes

Centro de Liderazgo Educativo +Comunidad

29 de Octubre

► **Agenda**

- *Presentación Centro de Liderazgo +Comunidad*
- *Programa de Formación y Acompañamiento Redes de Colaboración Internivel.*
- *Plan de Acompañamiento a Redes.*
- *Acompañamiento Desarrollo Profesional Docente.*





Presentación general del Centro de Liderazgo +Comunidad



► Misión y Valores

“Contribuir al desarrollo de culturas de liderazgo eficaz con las comunidades escolares para el aprendizaje en la sociedad del siglo XXI”.

- Colaboración,
- Co-construcción,
 - Innovación,
- Transparencia
 - Aprendizaje.



“Centro reconocido por su aporte al desarrollo de culturas de liderazgo eficaz en el sistema escolar”



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA



Universidad
de Concepción



Comunidad
CENTRO DE LIDERAZGO EDUCATIVO PARA LA MEJORA EN RED



Universidad Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza

FCh
FUNDACIÓN CHILE



FUNDACIÓN EDUCACIONAL
SEMINARIUM

► **Objetivos Estratégicos**

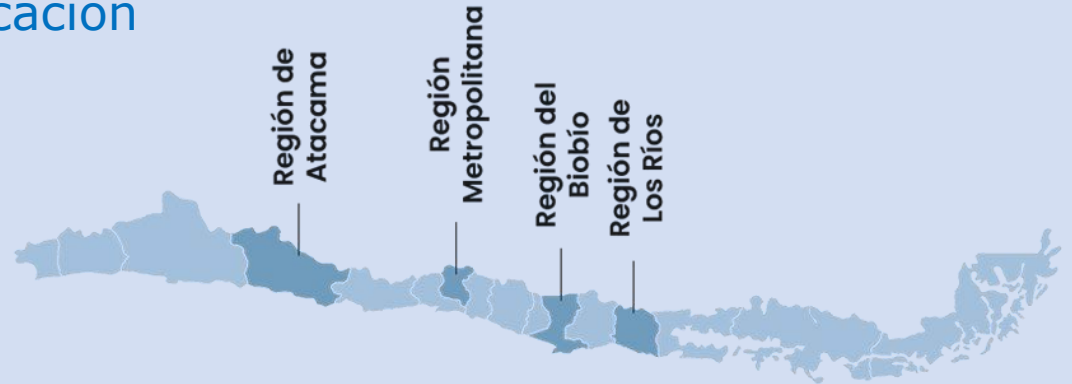
1. Apoyar al Ministerio de Educación en el diseño de políticas públicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo en los distintos niveles del sistema escolar.
2. Otorgar sustentabilidad regional a las iniciativas de innovación que promueve el centro en el desarrollo de capacidades de liderazgo en el sistema escolar.
3. Fortalecer sistémicamente procesos de mejora escolar en centros escolares, en articulación con sus territorios.



Despliegue territorial

- 4 regiones del país
- 4 Servicios Locales de Educación Pública
- 12 DAEM –
- 68 establecimientos
- +2.100 Docentes red
- +26.200 estudiantes establecimientos de la red.

- 1.100 participantes directos (Directoras/es, Jefas/es de UTP, Docentes y representantes sostenedores)





Acompañamiento a Redes de Colaboración Internivel (RCI)



► Resumen

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO FOCALIZADAS

- Gestión del cambio y la mejora educativa
- Colaboración
- Uso de datos
- *Liderazgo Aprendiz

ESTRATEGIA FORMATIVA Desplegar ciclos cortos de mejoramiento

- Organizar la formación mediante el **despliegue de ciclos cortos de mejoramiento** sucesivos durante 4 años.
- Conformar **equipos** con representantes de **distintos niveles** del sistema local: nivel intermedio, líderes directivos y líderes medios (docentes); con foco en una escuela
- Vincular a las escuelas y sus líderes a nivel territorial, favoreciendo la **colaboración en red**

PROGRAMA FORMATIVO DE REDES DE COLABORACIÓN INTERNIVEL (RCI)

Fases en un ciclo corto de mejoramiento

- **Colaboración** (ciclo 1)
 - Conformación del equipo internivel.
- **Visión de aprendizaje** (ciclo 2 y 3)
 - Aprendizaje Profundo: características, experiencias, 6C y rúbricas.
- **Definir problemas de práctica** (ciclo 1, 2 y 3)
 - Enfoque de diseño de problemas y uso de datos
 - Indagar sobre problemas de práctica con foco en núcleo pedagógico.
- **Diseñar e implementar el cambio** (ciclo 1, 2 y 3)
 - Definir objetivos resultados e indicadores y planificar acciones,
 - Investigar estrategias de mejoramiento que dispongan de evidencia: i) Caminata de aula, ii) Estudio de clases, iii) Amigos críticos, iv) Análisis de Productos de Aprendizaje (ciclo 1)
 - Estrategia de mejoramiento priorizada: Estudio de clases (ciclo 2 y 3)
 - Articular equipos de implementación con docentes
 - Seguimiento a la ejecución
- **Evaluación y prototipado**
 - Evaluación de acuerdo con la planificación.
 - Diseñar prototipos que sintetizen y transmitan lo realizado y aprendido en el ciclo corto de mejoramiento.
 - Comunicar y socializar

► Estrategia formativa: aprender haciendo

Evaluar y prototipar los procesos de mejoramiento

- Perfeccionar en base a datos
 - Transferir a pares
 - Dar sostenibilidad

Diseñar clases con foco en una competencia global

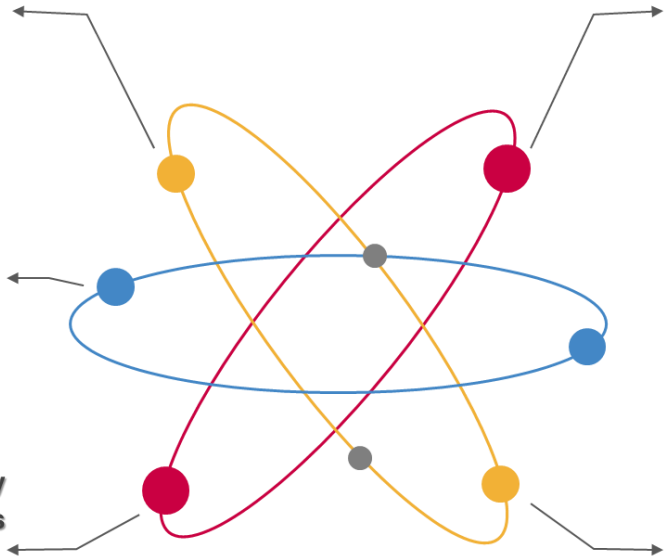
- Diseños colaborativos entre docentes
- Diagnóstico con las y los estudiantes
- Dominio de progresiones de aprendizaje

Liderar un cambio planificado y basado en evidencias

- Identificar problemas de la práctica pedagógica
 - Monitorear los cambios
- Ampliar la influencia en la mejora.

Implementación de una estrategia de mejoramiento con evidencia

- Estudio de clases implementado por +50% de los y las docentes.
- Observación en aula entre docentes



► Metodología de acompañamiento

EQUIPOS INTERNIVEL

Taller mensual

ENCUENTROS RED TERRITORIAL RCI

Trimestrales

ENCUENTROS REGIONALES

Territorial o virtual

EQUIPO DOCENTES
Taller mensual
Acompañando al equipo internivel

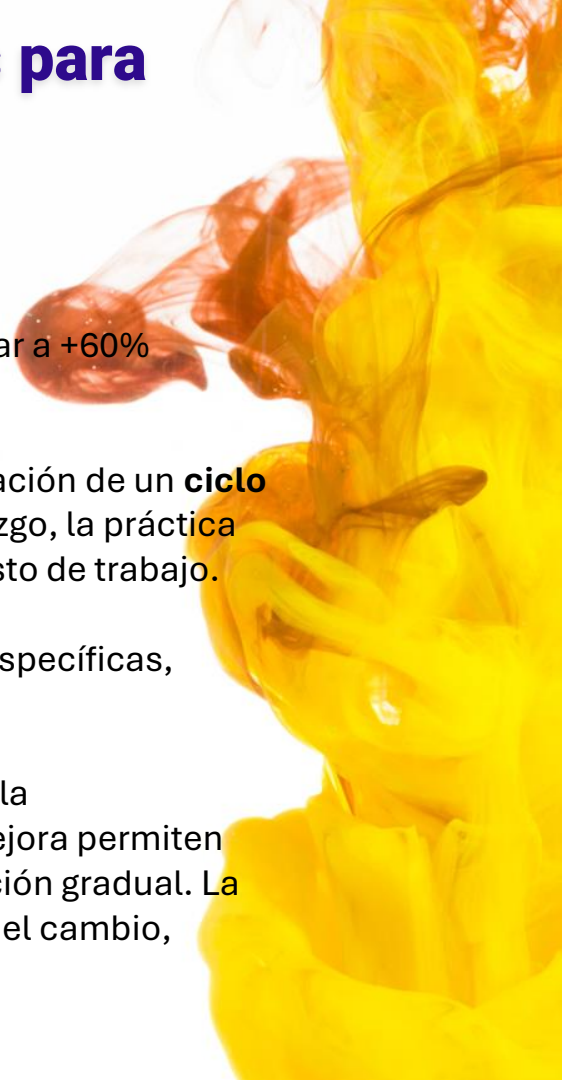
ENCUENTROS DIRECTORES/AS

- Presencial anual territorial
- Virtual anual

*Presencialidad parcial - 2022;
100% presencial - 2023*

▶ Aprendizajes, hallazgos, consideraciones para escalamiento

- **Enfoque internivel:** movilizador y facilita el foco en el aprendizaje.
 - Directores/as y profesionales del nivel intermedio requieren de un acompañamiento específico adicional
 - Equipos focalizados que van aumentando su influencia hasta llegar a +60% docente
- **Estrategia de formación** organizada en el diseño, implementación y evaluación de un **ciclo corto de mejora**, favorece la comprensión de un aspecto central del liderazgo, la práctica de mejorar en forma continua y efectiva se acerca a la formación en el puesto de trabajo.
- **Movilizar la visión de aprendizaje junto a estrategias de mejoramiento** específicas, potencia la comprensión, ensayo y gestión del cambio.
- **Prototipar** es una estrategia novedosa y liviana para favorecer la difusión y la metacognición. Las prácticas exitosas de prototipado y el ciclo corto de mejora permiten ensayar cambios y ajustar sobre la marcha, favoreciendo una implementación gradual. La formación debería incluir estos métodos como una estrategia para facilitar el cambio, especialmente en contextos más resistentes.



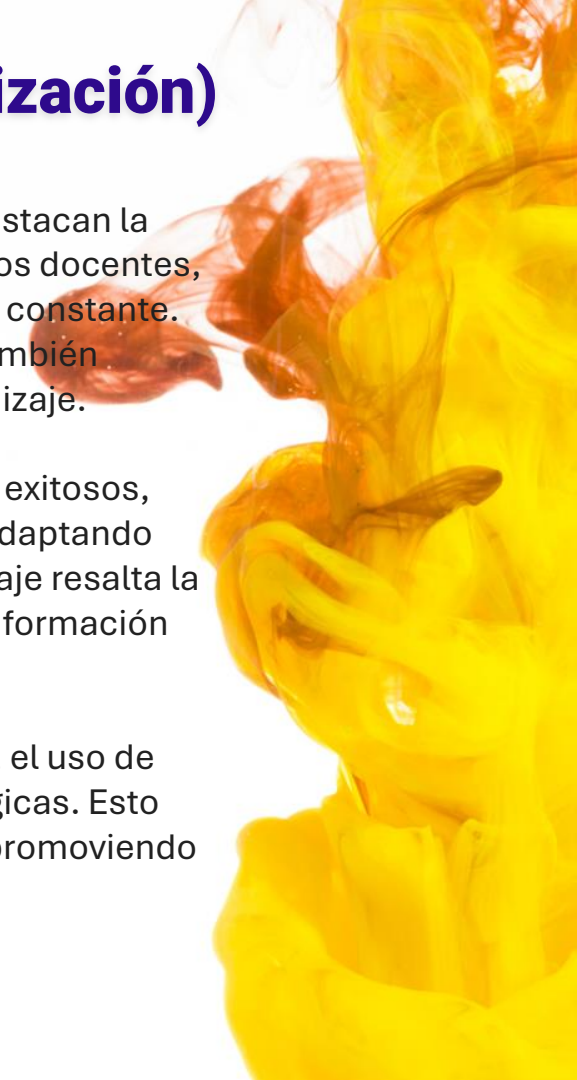
▶ **Aprendizajes, hallazgos, consideraciones para escalamiento**

- Favorecer estrategias de **trabajo en red** moviliza los aprendizajes de sus líderes.
 - No se visibiliza el capital en el territorio y el sostenedor es clave, la sostenibilidad está dada también por la capacidad para activar el capital de las escuelas y entre estas, como nodos.
- **Enmarcamiento de problemas de práctica y Teoría de acción:** implican ejercicios de alta recurrencia para su comprensión y apropiación, que necesitan estar asociados a cambios de impacto concreto y rápido, de lo contrario el desafío de aprendizaje genera frustración.
- **Complejidad del modelo:** distintos actores, 4 prácticas, fases del ciclo de mejoramiento, implica un carácter intensivo que requiere sino exclusividad en el acompañamiento una gestión de los apoyos concentrada.



▶ ● **Aprendizajes (desde proyecto sistematización)**

- **Colaboración y Cohesión en el Equipo Docente:** Los casos exitosos destacan la importancia de generar un ambiente de colaboración y confianza entre los docentes, lo cual se logró mediante un liderazgo compartido y el acompañamiento constante. Este enfoque no solo facilita la implementación de cambios, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y compromiso con la visión de aprendizaje.
- **Adaptación de Estrategias a Necesidades Contextuales:** En los casos exitosos, tanto directores como UTP ajustaron sus enfoques de manera flexible, adaptando las estrategias a las reacciones y necesidades del equipo. Este aprendizaje resalta la importancia de considerar la diversidad de contextos y perfiles para una formación efectiva.
- **Uso de Datos como Herramienta de Mejora:** En los contextos exitosos, el uso de datos permitió tomar decisiones informadas y ajustar prácticas pedagógicas. Esto subraya la importancia de integrar el análisis de datos en la formación, promoviendo una cultura de reflexión y ajuste continuo.



► ● Hallazgos (desde proyecto sistematización)

- **Resistencia en Escuelas Desafiantes:** Las experiencias desafiantes mostraron que la resistencia al cambio es una barrera significativa, especialmente en aquellos docentes con más antigüedad. Este hallazgo indica que el éxito en la implementación de cambios depende de la capacidad para gestionar y reducir resistencias, lo que sugiere la necesidad de un acompañamiento más enfocado en prácticas de cambio de mentalidad.
- **Liderazgo Adaptativo:** La capacidad de los líderes para adaptar sus estrategias y ajustar la visión fue clave en las experiencias exitosas. Los directores y UTP que lograron involucrar a sus equipos a través de la escucha activa y el ajuste de estrategias lograron mejores resultados. Este hallazgo enfatiza la relevancia de un liderazgo que no solo guíe, sino que también aprenda y se ajuste en el proceso.
- **Impacto de Recursos y Contexto:** Las escuelas exitosas supieron optimizar sus recursos, incluso cuando estos eran limitados, mientras que en los contextos desafiantes la falta de recursos fue un obstáculo importante. Este hallazgo resalta la necesidad de formar líderes que puedan gestionar de manera eficiente los recursos disponibles y buscar soluciones creativas para sus limitaciones.



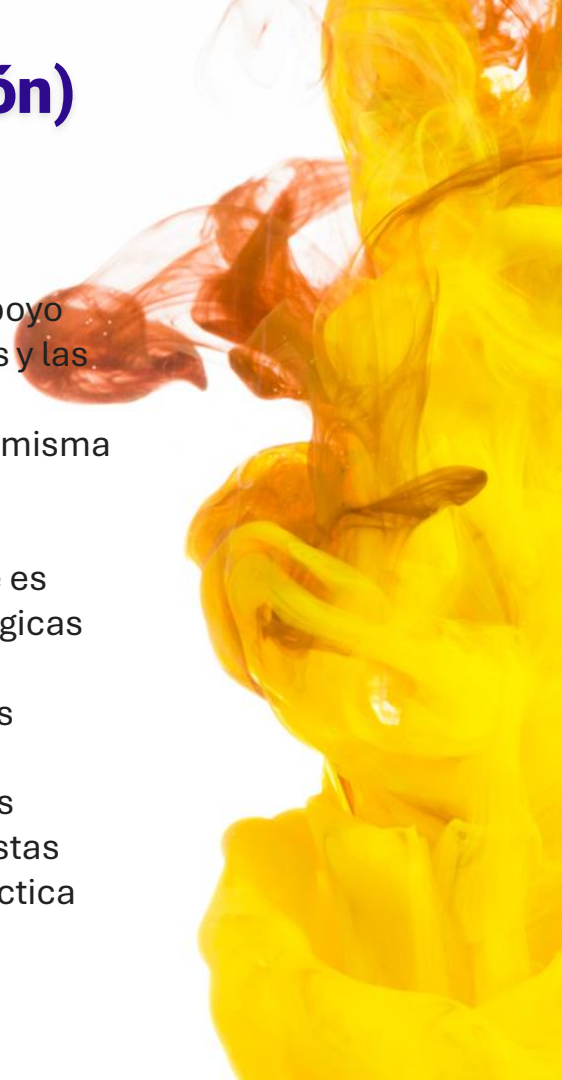
▶ ● Escalamiento (desde proyecto sistematización)

- **Enfoque Diferenciado por Contexto:** Las experiencias analizadas indican que no todas las escuelas responden igual a una misma estrategia formativa. Las escuelas exitosas ya cuentan con capacidades instaladas para el cambio, mientras que las desafiantes requieren un enfoque específico que considere sus limitaciones en términos de resistencia al cambio y cohesión. Escalar la formación requiere una personalización de las estrategias de apoyo, ajustando la frecuencia y tipo de acompañamiento en función del contexto y las capacidades del equipo.
- **Fortalecimiento del Capital Local y Red de Colaboración:** En las escuelas exitosas, la colaboración en red y el aprovechamiento del capital local ayudaron a reforzar los cambios. Para un escalamiento efectivo, es clave promover el trabajo en red entre escuelas y fortalecer el rol del sostenedor en la movilización de recursos y el apoyo continuo.



► ● **Desafíos (desde proyecto sistematización)**

- **Gestión de la Resistencia al Cambio:** En las escuelas desafiantes, la resistencia al cambio fue un obstáculo recurrente. Esto implica que la estrategia de formación debe incluir componentes de sensibilización y apoyo emocional para los docentes, abordando de manera explícita los temores y las barreras que generan resistencia.
- **Diversidad de Perfiles y Desenganche:** Integrar perfiles diversos en una misma ruta de aprendizaje presenta el desafío de mantener a todos los roles de liderazgo comprometidos. Los líderes en roles directivos tienden a desengancharse más fácilmente en formaciones compartidas, por lo que es importante ofrecer un contenido que logre conectar las prácticas pedagógicas con la gestión.
- **Necesidad de un Modelo de Desarrollo Profesional Docente (DPD):** Los casos analizados revelan que una estrategia difusa en conocimientos disciplinarios, pedagógicos y psicológicos no logra modificar las prácticas docentes de forma efectiva. Un modelo de DPD específico, que aborde estas áreas de manera integrada, es crucial para asegurar un impacto en la práctica diaria y en los resultados de aprendizaje.

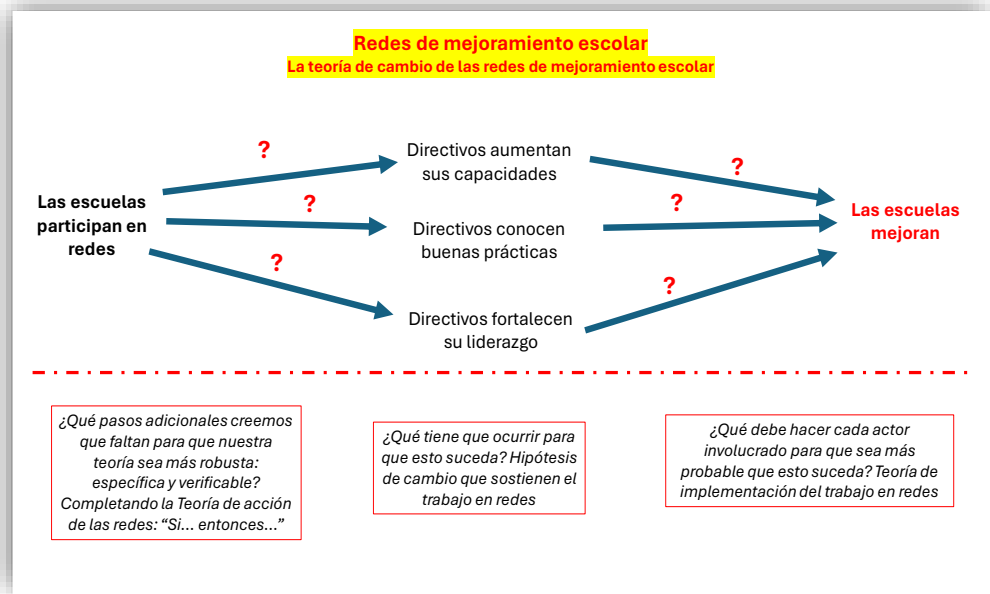




Acompañamiento a redes

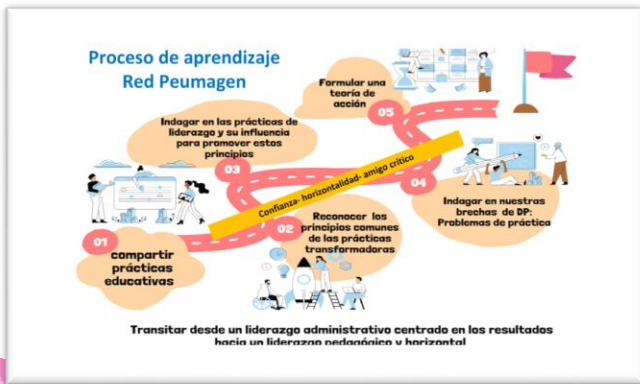
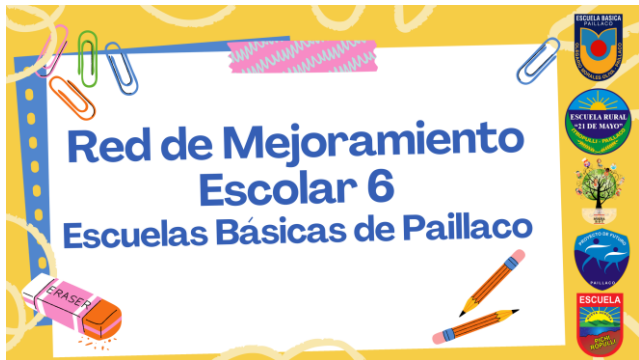


► Sistematizar el trabajo en redes de mejoramiento escolar



¿Qué fortalezas y debilidades se han observado en el trabajo de Supervisión en torno a Redes de mejoramiento escolar?

► Sistematizar el trabajo en redes de mejoramiento escolar



Efectos percibidos del trabajo en red

El trabajo en RED ha permitido:

- Mejorar prácticas de gestión
- Enriquecimiento profesional y personal de las integrantes de la RED.
- Generar espacios de colaboración.
- Resolver problemas relacionados con la gestión pedagógica, de liderazgo y convivencia.
- Retroalimentación y autoevaluación constante de las prácticas profesionales e institucionales.

Facilitadores y Obstaculizadores del trabajo en red

FACTORES QUE HAN FAVORECIDO

- Disposición
- Compromiso
- Confianza
- Presencia de UTP Comunal
- Profesionalismo
- Generosidad
- Empatía
- Bienestar y buen trato
- Organización

- Permanencia de integrantes de la red
- Espacios de reunión
- Tiempo

Proyecciones

- Mantener la configuración actual de la red
- Seguir teniendo autonomía para definir internamente y entre todas las participantes los focos de trabajos según las necesidades identificadas en las propias escuelas y partir de ahí definir una calendarización entre todas.
- Continuar con las reuniones mensuales.
- Fortalecer el trabajo en áreas que han sido menos trabajadas, como por ejemplo, el análisis de resultados de aprendizaje o el análisis de asistencia.
- Generar nuevos modos de trabajo que fortalezcan la red y promuevan una mejora de las prácticas de enseñanza y de los resultados de aprendizaje, tales como tutorías o pasantías entre docentes.





Acompañamiento Desarrollo Profesional Docente



► Propósito y objetivos

Acompañar y formar a equipos directivos de la comuna de Talcahuano para la implementación de estrategias de apoyo al desarrollo profesional docente con impacto en la mejora de sus prácticas.

Objetivos específicos:

1. Formular un plan de mejora contextualizado y sustentado en los principios de desarrollo profesional.
2. Gestionar la implementación efectiva del plan de desarrollo profesional.
3. Evaluar el logro de los resultados esperados en las condiciones organizacionales de las instituciones educativas.



► Modelo del Programa

FASE 1

- 7 Talleres
- Facilitación Equipo +Comunidad
- Equipo internivel (5)

Formulación Planes de Desarrollo Profesional Docente

FASE 2

- Acompañamiento a equipo Daem
- Acompañamiento a escuelas
- Evaluación anual

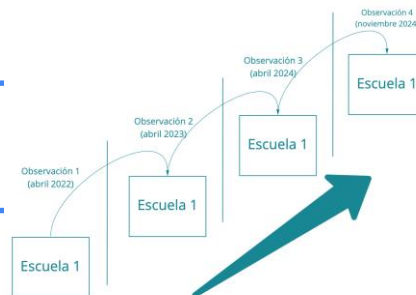
Implementación Planes de Desarrollo Profesional Docente

FASE 3

- Instrumentos validados
- Monitoreo anual
- Tasa de respuesta 64%

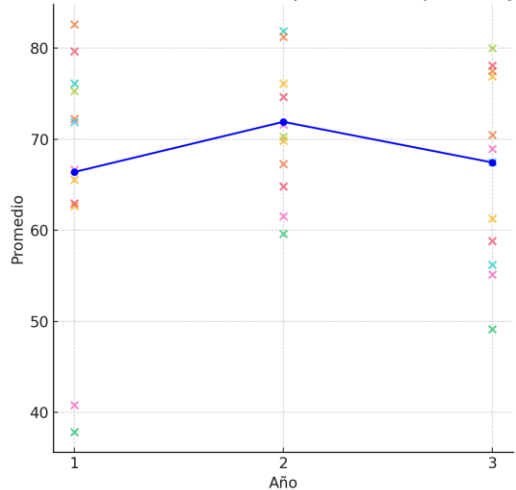
Evaluación de Efectos

Monitoreo

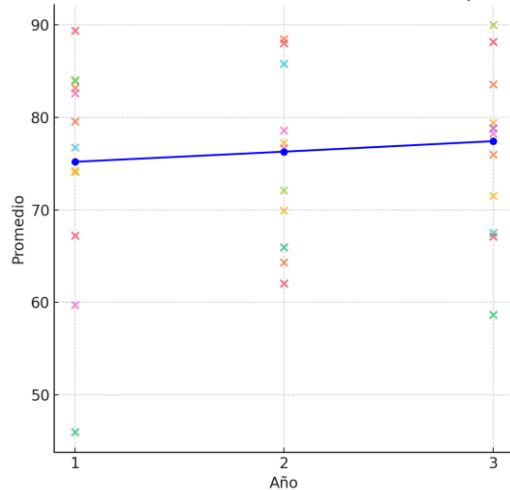


▶ Resultados: Liderazgo Pedagógico

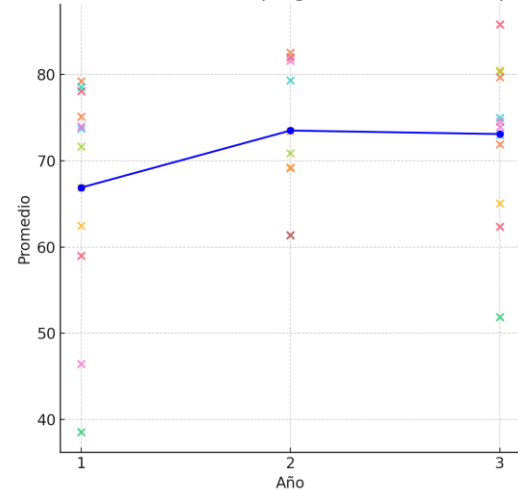
Tendencia de Desarrolla un clima positivo de Aprendizaje



Tendencia de Definir la Misión de la escuela por A



Tendencia de Gestiona el programa Instruccional por



► Resultados

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Observación
Colaboración Total	64.8	68	69*	Significativo al tercer año.
Liderazgo para la colaboración	68.8	75.6*	70.5*	Al segundo año es significativo respecto al primero, pero la baja del tercer año es significativo respecto al segundo.
Colaboración entre docente	62.3	56.2*	55*	Es significativo pero a la baja.
Confianza en el equipo directivo	67.1	68.8	78.4*	Significativo comparando el primer y el tercer año.
Liderazgo Instruccional	66.6	73.5*	71.2	Significativo al segundo año
Define la misión de la escuela	76.8	76.2	76.7	Se mantiene
Gestiona el programa instruccional	68.4	73.9*	71.5	Significativo al segundo año
Desarrolla un clima positivo de aprendizaje	67.4	72.1*	68.1	Sube significativamente al segundo año.
Eficacia Colectiva	66	67.3	68	Sube pero no es significativo
Satisfacción Laboral	84	88*	85	Significativo en segundo año



► Conclusiones y Aprendizajes

- Fue posible evidenciar un tránsito desde una visión de capacitación tradicional externalizada, a una visión del desarrollo profesional situado, basado en problemas de prácticas identificados y analizados por los propios actores y basadas en estrategias de autogestión.
- Se evidenció un importante mejoramiento de variables de liderazgo y de percepciones de satisfacción laboral de los docentes de las escuelas involucradas. Tanto los equipos de liderazgo escolar como del equipo de acompañamiento DAEM, manifestaron procesos de aprendizajes profesional.
- El acompañamiento de mayor a menor intensidad en las tres fases por parte del equipo de +Comunidad, también contribuye al desarrollo de capacidades en los equipos y contribuye a la escalabilidad y sustentabilidad de los procesos de mejora integral en la escuela.



► Desafíos

- **Primero**, los equipos escolares están constantemente constreñidos por la gestión del tiempo. El DPD es un proceso que debe ser sistemático por ende requiere un esfuerzo continuo de gestión a lo largo del año, no un evento en particular.
- **Segundo**, los equipos escolares requieren seguir trabajando el uso de evidencia para sus tomas de decisiones. Avanzar en el registro y análisis de la información es siempre una necesidad de los equipos, tanto escolares como intermedios.
- **Finalmente**, se requiere mayor integración entre las distintas instancias de mejoramiento y los instrumentos de gestión de las escuelas. Uno de los aspectos que deben ser trabajados es la integración entre las necesidades observadas en nuestros alumnos, el desarrollo profesional de nuestros docentes y las estrategias de mejora que a nivel de escuela y territorio se planifican y llevan a cabo.





Sumar a los docentes:

- a) Para detectar necesidades,
- b) Para formular el plan, y
- c) Para escalar las estrategias.

Incluir al sostenedor en todo el proceso:

- a) Asesores pedagógicos
(monitoreo)
- b) Articuladores territoriales
(redes)

Modelar y acompañar:

- a) Propiciar una ruta
- b) Facilitar la expertice

Mediar con evidencia:

- a) Levantar línea base,
- b) Facilitar el uso de datos
- c) Evaluar resultados





Plenario y pregun





Comunidad

CENTRO DE LIDERAZGO EDUCATIVO
PARA LA MEJORA EN RED



New Pedagogies for
Deep Learning™
A GLOBAL PARTNERSHIP



contacto@centromascomunidad.cl



[centromascomunidad](#)



[centromascomunidad](#)



[mascomunidad_](#)



[centro-mas-comunidad](#)



[Centro de Liderazgo + Comunidad](#)



Universidad
de Concepción



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA



Universidad Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza



FUNDACIÓN EDUCACIONAL
SEMINARIUM®

FCH
FUNDACIÓN CHILE



Universidad Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza



contacto@centromascomunidad.cl



[centromascomunidad](https://www.facebook.com/centromascomunidad)



[centromascomunidad](https://www.instagram.com/centromascomunidad)



[mascomunidad_](https://twitter.com/mascomunidad_)



[centro-mas-comunidad](https://www.linkedin.com/company/centro-mas-comunidad)



Centro de Liderazgo + Comunidad