



C líder

CENTRO ASOCIATIVO PARA EL LIDERAZGO EDUCACIONAL



LIDERAZGO EDUCATIVO **udp**
FACULTAD DE EDUCACIÓN

CiAE
CENTRO DE INVESTIGACIÓN
AVANZADA EN EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD DE CHILE

arauco | Fundación
Educativa

 **SABERES
DOCENTES** CENTRO DE ESTUDIOS
Y DESARROLLO DE
EDUCACIÓN CONTINUA
PARA EL MAGISTERIO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES · UNIVERSIDAD DE CHILE





ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN



- **Presentación del Centro.**
- **Breve síntesis sobre los proyectos, modelos, contenidos y metodologías utilizadas.**
- **Desafíos abordados en la implementación de los proyectos.**
- **Hallazgos y claves que inciden en el mejoramiento de las capacidades de los participantes y en la mejora educativa de los establecimientos educacionales.**
- **Medidas a considerar para su escalamiento en la política de liderazgo**
- **Recomendaciones a Mineduc a partir de los aprendizajes desarrollados.**



ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN



- **Presentación del Centro.**
- Breve síntesis sobre los proyectos, modelos, contenidos y metodologías utilizadas.
- Desafíos abordados en la implementación de los proyectos.
- Hallazgos y claves que inciden en el mejoramiento de las capacidades de los participantes y en la mejora educativa de los establecimientos educacionales.
- Medidas a considerar para su escalamiento en la política de liderazgo
- Recomendaciones a Mineduc a partir de los aprendizajes desarrollados.



MISIÓN, VISIÓN, VALORES

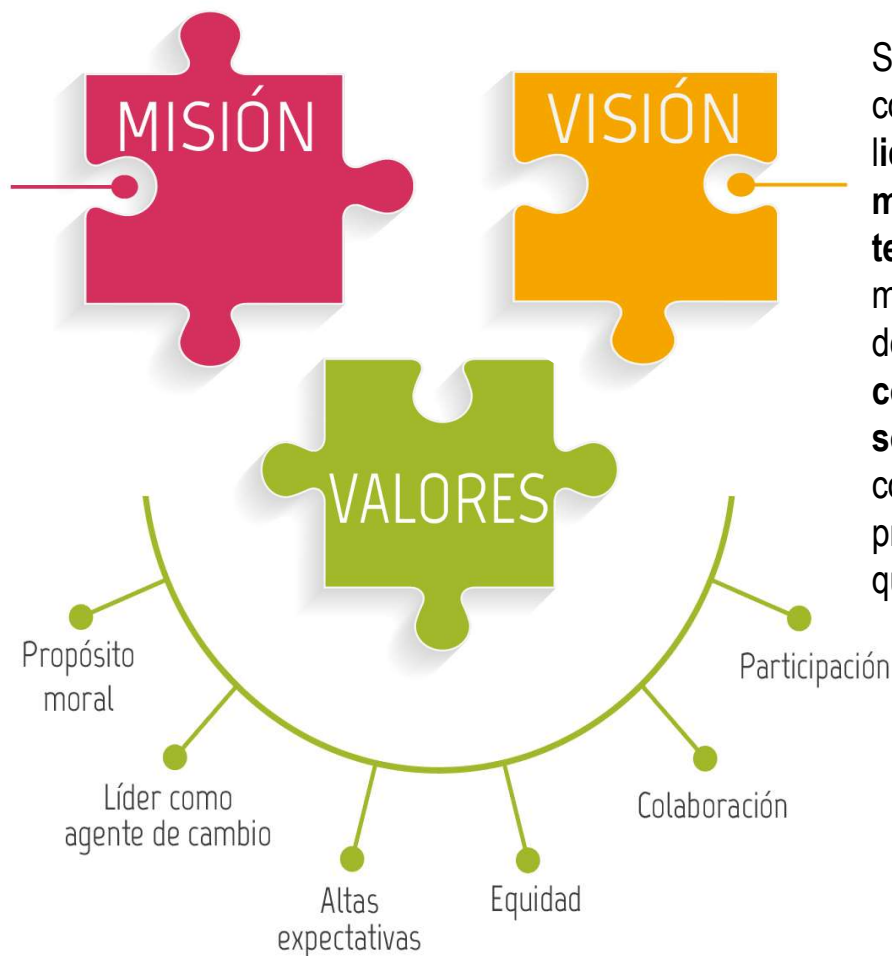


Construir capacidades de liderazgo

- distintos niveles del sistema escolar,
 - *con énfasis en la educación pública,*
- integrando prácticas, investigación y políticas educativas
 - *dar respuestas a los desafíos del mejoramiento educativo sustentable*

Promover mayor equidad en el aprendizaje y bienestar de las comunidades escolares en los territorios

- a través de un trabajo en red
- modelos de formación y acompañamiento innovadores.



Ser un centro reconocido por su contribución al desarrollo de **liderazgos que movilizan el mejoramiento sistémico y territorial** para una educación de mayor calidad e inclusión, a través del **trabajo colaborativo con las comunidades escolares y sus sostenedores**, para la co-construcción de conocimientos y prácticas basadas en evidencias, que incidan en la política pública.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Resumen)



CONSTRUIR CAPACIDADES DE LIDERAZGO



- 1 En y con las comunidades escolares y de educación parvularia
- 2 Prácticas de liderazgo intermedio y sistémico, desde una perspectiva territorial
- 3 Elaborar y difundir herramientas, metodologías y dispositivos de autoformación

DISEÑAR, IMPLEMENTAR Y VALIDAR ESTRATEGIAS INNOVADORAS DE ACOMPAÑAMIENTO



- 4 Enfoque territorial, desarrollando capacidades en los equipos directivos para la mejora institucional y pedagógica

GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS



- 5 Oferta de desarrollo profesional continuo de calidad y pertinente a los desafíos de la mejora escolar
- 6 Contribuir al diseño de políticas públicas impulsadas por el Ministerio de Educación para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo educativo



ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN



- Presentación del Centro.
- Breve síntesis sobre los proyectos, modelos, contenidos y metodologías utilizadas.
- Desafíos abordados en la implementación de los proyectos.
- Hallazgos y claves que inciden en el mejoramiento de las capacidades de los participantes y en la mejora educativa de los establecimientos educacionales.
- Medidas a considerar para su escalamiento en la política de liderazgo
- Recomendaciones a Mineduc a partir de los aprendizajes desarrollados.



MEJORAMIENTO SISTÉMICO

Liderar con enfoque territorial: Construir una visión territorial de la educación deseada, apoyando el desarrollo de capacidades para una acción coordinada entre el nivel sostenedor y sus centros educativos.

Liderar para la coherencia sistémica: Alinear entre los distintos niveles, propósitos, recursos y estrategias, en torno al mejoramiento de los resultados de eficiencia interna y pedagógicos.

Conformación de redes para el mejoramiento escolar: Estrategias de apoyo en red posibilitando la co-responsabilización por la mejora educativa, a través de la colaboración como movilizadora del cambio.

Modelo de asociatividad interinstitucional nacional e internacional generó capacidades locales para responder a necesidades territoriales.

Fortalecimiento de las capacidades de liderazgo desde una perspectiva multinivel.

C Líder propuso un modelo para fortalecer el liderazgo educativo en el ecosistema de la mejora escolar, incorporando aspectos que lograron movilizar capacidades en actores e instituciones.

- ✓ Ciencia de la Mejora
- ✓ Mejora basada en datos
- ✓ Alianzas interniveles (ej. RPP, Proyecto interlínea, escalamiento modelo acompañamiento a redes)
- ✓ Proyectos de acompañamiento plurianuales
- ✓ Trabajo colaborativo con DEG-DEP-SEREMI-DEPROV

Estrategia de sostenibilidad de los recursos Línea 6 (Comisión de recursos C Líder integrada por profesionales de todas las Líneas y 2 profesionales del Mineduc).



MARCO ORGANIZACIONAL

del Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo



Nuestro modelo organizacional se estructura en 6 líneas de trabajo, que tributan a los objetivos estratégicos y que permiten el despliegue y desarrollo de las capacidades existentes en las instituciones que constituyen el Centro:



Nuestro modelo organizacional se estructura en 6 líneas de trabajo, que tributan a los objetivos estratégicos y que permiten el despliegue y desarrollo de las capacidades existentes en las instituciones que constituyen el Centro:





Fortalecimiento de capacidades de liderazgo en los distintos niveles. Aprendiendo a mejorar

Principios de diseño

- Colaboración intra e inter unidades educativas /nivel intermedio (redes)
- Amplificación recíproca de las experticias interna y externa.
- Aprendizaje situado / Prioridades de mejora definidas por los participantes.
- Uso de datos / Indagación (teorías de acción) / Perspectiva de género.
- Facilitación para implementar ideas y prácticas complejas

Liderazgo para el trabajo en red



- L2 Diplomado Líderes Sistémicos
- L3 Programa de autoformación para fortalecer el rol de acompañamiento y promotor de redes del nivel intermedio
- L3 Modelo de acompañamiento a RME del Mineduc
- L5 Monitoreo y Retroalimentación Redes Mejoramiento Escolar y Temáticas Mineduc

Basados en Ciencias de la mejora

Foco territorial

• DAEM
• UATP SLEP
• Supervisores
• Equipos directivos

• DAEM
• UATP SLEP
• Supervisores
• Directores, Enc. Convivencia, UTP
• Líderes medios
• Docentes/ Educadoras líderes

Liderazgo distribuido para la mejora institucional



- L1 Diplomado Convivencia Escolar
- L1 Diplomado Directoras de Jardines VTF
- L2 Diplomado Mentorías Pedagógicas
- L4 Plan de acompañamiento Territorial para el Mejoramiento Educativo (PATME)
- L4 Plan de Fortalecimiento del Liderazgo y la Gestión Curricular Liceos TP
- L4 Centros escolares que Indagan y aprenden Juntos (CIAJ)
- L4 Proyecto Interlínea Comunidades de Aprendizaje Profesional para la Mejora Continua Territorial



Fortalecimiento de capacidades de liderazgo en los distintos niveles. Aprendiendo a mejorar

Principios de diseño

- Colaboración intra e inter unidades educativas /nivel intermedio (redes)
- Amplificación recíproca de las experticias interna y externa.
- Aprendizaje situado / Prioridades de mejora definidas por los participantes.
- Uso de datos / Indagación (teorías de acción) / Perspectiva de género.
- Facilitación para implementar ideas y prácticas complejas

Liderazgo para el trabajo en red

Proyectos con Redes (*)

- L3 Modelo de acompañamiento a RME del Mineduc
- L5 Monitoreo y Retroalimentación Redes Mejoramiento Escolar y Temáticas Mineduc

Basados en Ciencias de la mejora

(*) Proyectos bi anuales
(**) Proyecto cuatri anual

Foco territorial

• DAEM
• UATP SLEP
• Supervisores
• Equipos directivos

• DAEM
• UATP SLEP
• Supervisores
• Directores, Enc. Convivencia, UTP
• Líderes medios
• Docentes/ Educadoras líderes

Liderazgo distribuido para la mejora institucional

Proyectos de Acompañamiento (*)

- L4 Plan de acompañamiento Territorial para el Mejoramiento Educativo (PATME)
- L4 Plan de Fortalecimiento del Liderazgo y la Gestión Curricular Liceos TP (**)
- L4 Centros escolares que Indagan y aprenden Juntos (CIAJ)
- L4 Proyecto Interlínea Comunidades de Aprendizaje Profesional para la Mejora Continua Territorial



ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN



- Presentación del Centro.
- Breve síntesis sobre los proyectos, modelos, contenidos y metodologías utilizadas.
- Desafíos abordados en la implementación de los proyectos.
- Hallazgos y claves que inciden en el mejoramiento de las capacidades de los participantes y en la mejora educativa de los establecimientos educacionales.
- Medidas a considerar para su escalamiento en la política de liderazgo
- Recomendaciones a Mineduc a partir de los aprendizajes desarrollados.

- Alta rotación de equipos, tanto a nivel EE (ej. Directores sumariados o que no renovaron para un nuevo período) como del nivel sostenedor (ej. Participación de equipos DAEM durante el período de anticipación a SLEP).
- Dificultades para establecer una colaboración efectiva entre los participantes, ya sea por falta de tiempo, espacios físicos o porque la cultura de colaboración era limitada previo al proyecto. En el caso del proyecto Acompañamiento a Redes, el desafío fue establecer relaciones horizontales entre roles diversos.
- Los proyectos de acompañamiento buscan generar cambios profundos en las creencias de los participantes. El proyecto CIAJ específicamente enfrentó el desafío de pasar de una visión punitiva a una constructiva en la convivencia escolar, mientras que en el proyecto PATME, el desafío fue desarrollar una mentalidad de mejora.



ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN



- Presentación del Centro.
- Breve síntesis sobre los proyectos, modelos, contenidos y metodologías utilizadas.
- Desafíos abordados en la implementación de los proyectos.
- Hallazgos y claves que inciden en el mejoramiento de las capacidades de los participantes y en la mejora educativa de los establecimientos educacionales.
- Medidas a considerar para su escalamiento en la política de liderazgo
- Recomendaciones a Mineduc a partir de los aprendizajes desarrollados.



Hallazgos y claves que inciden en el mejoramiento de las capacidades de los participantes la mejora educativa de los establecimientos educacionales



- Participación de equipos multinivel permite generar instancias de diálogo entre actores que tienen escasas instancias de reflexión conjunta, generando conversaciones profesionales, visión compartida y liderazgo distribuido.
- Los docentes líderes fueron clave dentro de estos equipos multinivel, al traer las voces del aula, y “aterrizar” la metodología que utilizan los proyectos. Estos líderes requirieron un desarrollo constante de capacidades para poder liderar el trabajo colaborativo en sus EE.
- Todos los proyectos resaltan la importancia de los ciclos de indagación y mejora continua. Estos ciclos, consideran la retroalimentación constante y la reflexión colaborativa, ayudando a estructurar el proceso de mejora y a entender profundamente los problemas de práctica de los participantes, para abordarlos de manera efectiva.
- Tutores o facilitadores juegan un rol de “amigo crítico” ofreciendo retroalimentación permanente y fomentando la reflexión. Esta figura ayuda a los equipos participantes a comprometerse más con el desarrollo profesional y a estructurar espacios de conversación profesional de manera efectiva.
- El codiseño de instancias de desarrollo profesional con los equipos escolares es una práctica común en estos proyectos, ya que permite adaptar el acompañamiento y la formación a las necesidades reales de cada equipo participante.
- El rol de los equipos del Centro (Universidades) es de facilitadores activos, trabajando codo a codo con las escuelas para acercarse a la realidad escolar y ayudar en el proceso de mejora continua. Esto cambia la percepción de las universidades de ser "entes externos" a "socios activos" en el proceso educativo.



ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN



- Presentación del Centro.
- Breve síntesis sobre los proyectos, modelos, contenidos y metodologías utilizadas.
- Desafíos abordados en la implementación de los proyectos.
- Hallazgos y claves que inciden en el mejoramiento de las capacidades de los participantes y en la mejora educativa de los establecimientos educacionales.
- **Medidas a considerar para su escalamiento en la política de liderazgo**
- Recomendaciones a Mineduc a partir de los aprendizajes desarrollados.



Medidas a considerar para su escalamiento en la política de liderazgo



- Comenzar por escalar estrategias que promueven la colaboración, como por ejemplo los ciclos de indagación (Proyecto TP), o los ciclos cortos de mejora (PATME). Ambas estrategias están siendo empaquetadas para disponibilizarlas en un sitio web.
- Formar a equipos facilitadores para que tengan el conocimiento y las habilidades necesarias para implementar los modelos de forma autónoma. Esta formación permite que los profesionales puedan adaptar los proyectos a otros territorios, ampliando su alcance.
- Fortalecer las bases de datos disponibles, para facilitar la coordinación y seguimiento.
- Fomentar la adhesión de la comunidad escolar, incluyendo a estudiantes y apoderados en estas iniciativas de mejora. Este cambio cultural es importante para fortalecer el compromiso con las nuevas prácticas y garantizar su continuidad en el tiempo.



ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN



- Presentación del Centro.
- Breve síntesis sobre los proyectos, modelos, contenidos y metodologías utilizadas.
- Desafíos abordados en la implementación de los proyectos.
- Hallazgos y claves que inciden en el mejoramiento de las capacidades de los participantes y en la mejora educativa de los establecimientos educacionales.
- Medidas a considerar para su escalamiento en la política de liderazgo
- **Recomendaciones a Mineduc a partir de los aprendizajes desarrollados.**



- La construcción de confianza y relaciones profesionales productivas entre equipos escolares, sostenedores y equipos del Centro, es clave para impulsar y sostener procesos de mejora. El “match” entre estos 3 actores se vuelve clave para favorecer y acelerar estos procesos.
- Integrar documentos e instancias institucionales (Ej. PME, ADECO, etc.) dentro de los proyectos.
- Dado el carácter plurianual de estos proyectos, se buscó permanentemente la mejora de estos, como por ejemplo sintetizar procesos para alivianar su diseño. Por ejemplo, el proyecto Acompañamiento a Redes realizó sus principales ajustes los años 2 y 3, apuntando principalmente a una reestructuración del modelo inicial para pasar a una nueva lógica de trabajo enfocada en la figura del coordinador de redes, donde más importante que aplicar un instrumento ha sido generar conocimiento técnico y teórico para que lidere el acompañamiento a redes. Este ajuste contempla como central el concepto de desarrollo de capacidades para el acompañamiento en red. Desde ahí, se incluyen competencias en aplicación de instrumentos y análisis de resultados, habilidades para el liderazgo en red, proponiendo actividades en las que se incentiva la reflexión sobre habilidades sociales propias tales como la escucha activa y la capacidad de realizar críticas constructivas tanto a otros como a sí mismo.



APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES

El acompañamiento realizado por los proyectos acá mencionados se sostuvo en el establecimiento de **asociaciones colaborativas** de largo aliento entre EE, sostenedores/Deprov y Universidades, que se caracterizan por:

- Establecer rutinas de trabajo conjunto (Ej. frecuencia de reuniones de trabajo con horario definido con antelación).
- Establecer normas de interacción (protocolos) que respalden la toma de decisiones colaborativa y la participación equitativa en todas las fases del trabajo.

Construir confianza y cultivar relaciones profesionales

Realizar indagaciones rigurosas para informar la acción

- El foco de la asociación es indagar problemas de práctica de los EE.
- Desarrollar procesos sistemáticos para recopilar, organizar, analizar y sintetizar datos.
- La metodología utilizada debe permitir indagar para clarificar y especificar más detalladamente los problemas de práctica antes de identificar y evaluar estrategias para abordarlos (causa raíz).

Apoyar a los EE de la asociación en el logro de sus objetivos

Desarrollar la capacidad de todos para involucrarse en el trabajo colaborativo

- La asociación colaborativa trabaja en base a investigaciones y evidencias.
- Se apoya al EE y redes de EE en la identificación de estrategias productivas para abordar los problemas de práctica
- La asociación va informando permanentemente sobre la implementación y los ajustes continuos de las estrategias de mejora.

- Desarrollar identidades profesionales que valoran el compromiso en una indagación colaborativa sostenida entre ellos para abordar problemas persistentes de práctica.
- Promover que los miembros del equipo asuman nuevos roles para trabajar en actividades de colaboración
- Avanzar a un cambio en las normas, cultura y rutinas de los EE en torno al uso de la investigación y otras evidencias.



RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS



- Sostener una conversación estratégica con el Servicio Civil para mejorar y limitar los tiempos de inserción de los directores en los establecimientos educativos. Buscando con esto, evitar que los directores arriben cuando el año académico ya avanzó o bien está por finalizar. Esto porque la inserción profesional es compleja, y más aún cuando se genera en meses como mayo u octubre.
- Fortalecer la estabilidad del nivel intermedio y su capacidad de acompañamiento
- El desarrollo de las redes se logra a través de procesos que se extienden por años, y su fragilidad es importante al estar permeadas por diversas tensiones de las escuelas y del territorio. Esto es especialmente importante ante la instalación de los SLEP. Convendría que su instalación en el territorio partiera por identificar aquellas redes que ya funcionan y potenciarlas.
- Quiénes acompañan redes tienen que desarrollar habilidades y estrategias específicas para su rol. Si bien la masificación de las redes educativas es relativamente reciente en la política educativa, su constante monitoreo y múltiples experiencias de acompañamiento a lo largo del territorio nacional constituyen una fuente importante de conocimientos que debe ser sistematizada y puesta a disposición de estos profesionales a modo de programas de formación u otros dispositivos que permitan desarrollar estas capacidades. Esto facilitaría, además, un trabajo más homogéneo en redes a lo largo del territorio nacional, que logre permear las culturas profesionales de trabajo hacia una mayor colaboración.
- Dada la complejidad que implica un cambio de paradigma de convivencia escolar en las comunidades, sería importante asegurar el acompañamiento en la aplicación de la Justicia Restaurativa y los Círculos de Diálogo (modelo y estrategia abordados en Diplomado Convivencia y Proyecto CIAJ) a nivel de toda la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, familias, y personal que no participó directamente en el programa. La Justicia Restaurativa puede ser una herramienta útil para las comunidades educativas que buscan implementar la nueva política de convivencia escolar, ya que ofrece un enfoque que resuena con las bases teóricas y prácticas de la política actual. Promueve el diálogo y la construcción de relaciones basadas en principios democráticos, facilitando la aplicación práctica de las normativas en el contexto escolar. Es por esto que se recomienda desarrollar procesos de DP con líderes intermedios, líderes escolares directivos y medios.



RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

- Fomentar espacios de retroalimentación y ajuste de políticas con actores comunales. Las reuniones bilaterales entre jefes comunales, asesores pedagógicos y actores clave del proyecto RedCaps, se revelaron como espacios fundamentales para la retroalimentación y el ajuste de las acciones en el territorio. Recomendamos que el Mineduc institucionalice estos espacios de diálogo, creando instancias regulares para la revisión de avances, desafíos y ajustes necesarios en la implementación de políticas educativas a nivel local. Esto permitirá generar una mayor coherencia entre las necesidades del territorio y las estrategias de mejora propuestas desde el nivel central.



C líder

CENTRO ASOCIATIVO PARA EL LIDERAZGO EDUCACIONAL



LIDERAZGO EDUCATIVO **udp**
FACULTAD DE EDUCACIÓN

CiAE
CENTRO DE INVESTIGACIÓN
AVANZADA EN EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD DE CHILE

arauco | Fundación
Educativa

 **SABERES
DOCENTES**
CENTRO DE ESTUDIOS
Y DESARROLLO DE
EDUCACIÓN CONTINUA
PARA EL MAGISTERIO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES · UNIVERSIDAD DE CHILE

