

# AUTOEVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO



## MARCO PARA LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EDUCATIVO INTERMEDIO SÍNTESIS DE PRÁCTICAS, RECURSOS PERSONALES Y CONOCIMIENTOS RELEVANTES

ACTUALIZADO 2022



**Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio  
Síntesis de Prácticas, Recursos Personales y Conocimientos relevantes  
Actualizado 2022**

Mario Uribe Briceño  
Cristina Aziz Dos Santos  
Daniela Berkowitz Henríquez  
Sergio Galdames Poblete  
Pablo Torche García  
Bárbara Zoro Sutton

**Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

*En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el director”, “el líder” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres). Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.*

# Índice

---

<b>1. OBJETIVOS Y USOS DEL MARCO PARA LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EDUCATIVO INTERMEDIO</b>	<b>04</b>
<b>2. MARCO PARA LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EDUCATIVO INTERMEDIO</b>	<b>08</b>
<b>2.1 DIMENSIONES DE PRÁCTICAS</b>	<b>10</b>
a) Dimensión 1: Construyendo una visión compartida para el diseño y la implementación de una estrategia educativa territorial	12
b) Dimensión 2: Desarrollando una cultura de participación, trabajo colaborativo y articulación con la comunidad educativa y actores sociales del entorno	14
c) Dimensión 3: Promoviendo y apoyando el liderazgo pedagógico para el aprendizaje profundo en el territorio	16
d) Dimensión 4: Promoviendo el desarrollo y distribución de capacidades para la mejora continua de la educación en el territorio	18
e) Dimensión 5: Desarrollando una cultura de bienestar, inclusión y ciudadanía en el territorio	20
f) Dimensión 6: Gestionando los recursos y condiciones institucionales para el desarrollo educativo en diferentes contextos territoriales	22
<b>2.2 RECURSOS PERSONALES</b>	<b>24</b>
Principios	26
Habilidades	28
Conocimientos profesionales	31
<b>3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>36</b>

1.

## Objetivos y usos del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio

Este Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio, en adelante MAGLEI, describe las prácticas y recursos personales que orientan el desarrollo del equipo directivo<sup>1</sup> que, desde el nivel educativo intermedio, gestiona y lidera el sistema educativo público del país.

El MAGLEI tiene su foco en el nuevo Sistema de Educación Pública, y ha sido pensado y diseñado especialmente para los equipos directivos de los Servicios Locales de Educación Pública. No obstante, este documento es lo suficientemente amplio como para orientar la acción de los Departamentos de Educación Municipal y Corporaciones, mientras sean responsables del servicio educativo, y también puede, en la medida de lo posible<sup>2</sup>, guiar a los sostenedores que gestionan redes de escuelas subvencionadas.

El MAGLEI es pertinente a la realidad actual, porque sistematiza las principales prácticas de gestión y liderazgo educativo del nivel intermedio. Toma como referencia experiencias de prácticas nacionales, incluyendo los aprendizajes de los primeros SLEP en funcionamiento en el país, así como también las prácticas internacionales en sistemas educativos descentralizados donde el nivel intermedio es estratégico para el mejoramiento de los sistemas escolares.

Actualmente, y de acuerdo con la literatura revisada en el capítulo precedente de este Marco, una educación de calidad incluye ambientes educativos adecuados para los desafíos del aprendizaje profundo y desarrollo de las habilidades del siglo XXI; docentes y educadores con capacidades profesionales, apoyados en el desarrollo de sus prácticas, y líderes con orientación pedagógica y capacidad de innovación. Estos últimos deben ser capaces de generar espacios de aprendizaje auténtico, con altas expectativas, académicamente desafiantes y con un sentido de pertinencia local.

[1] Director ejecutivo/a y subdirecciones de Apoyo Técnico Pedagógico; Planificación y Control de Gestión y Administración y Finanzas.

[2] Dada la gran diferencia de dimensiones y orientaciones.

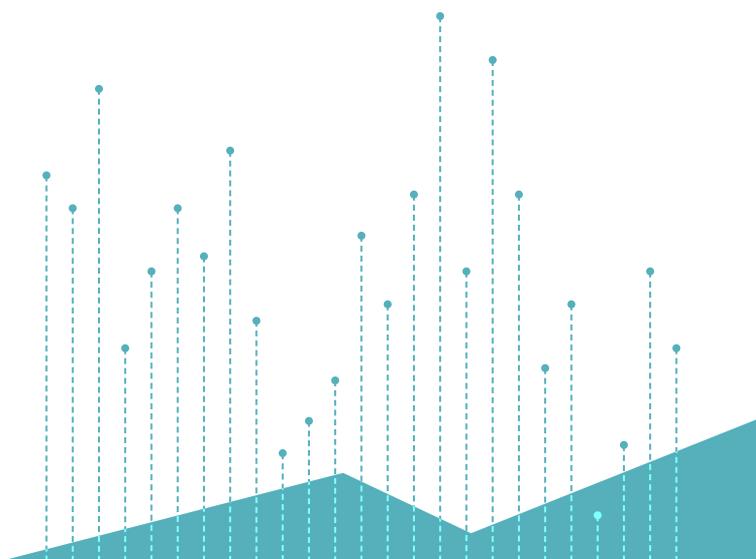
Contamos con evidencias de unidades educativas que han demostrado trayectorias de mejora a partir de una significativa relación y apoyo del nivel intermedio. Como país, en el presente tenemos la tarea de mejorar nuestra educación pública, entendiendo como clave el proceso de reforma gradual de la gestión institucional, lo que incluye la reorganización de los apoyos y procesos pedagógicos en cada territorio del país. Para esto, los SLEP necesitan sostener vínculos relevantes con los gobiernos municipales, con el fin de asegurar el logro de objetivos comunes que garantizan el bienestar de las comunidades educativas<sup>3</sup>.

Contar con un marco actualizado, en base a los aprendizajes de los últimos años de instalación de los primeros SLEP, que haga visibles las mejores prácticas de liderazgo educativo intermedio, es una necesidad para orientar de manera más pertinente su actuación, delineando los ámbitos donde se espera que impacte su quehacer y avanzar de manera sostenible para que las oportunidades de aprendizajes de calidad sean posibles para todas y todos.

Finalmente, es importante señalar que el MAGLEI ha sido desarrollado con el propósito de ser lo suficientemente amplio y flexible para abordar las diferentes realidades educativas del país. Para su mejor aplicación y con el fin de respetar la diversidad de los territorios y distinguir las múltiples realidades que albergan, se recomienda que todos los objetivos y contenidos de este documento sean ajustados a cada contexto y realidad.

---

[3] Ver artículo 18 de la Ley 21.040 para saber más sobre la articulación de los SLEP con otros organismos locales.



## Objetivos

---

El principal propósito del MAGLEI es orientar la acción de los equipos responsables y de profesionales del nivel intermedio de la nueva educación pública del país, en el ámbito de la gestión y liderazgo, así como en sus procesos de autodesarrollo y formación especializada. En ese sentido, este marco es flexible y permite la contextualización de su contenido a las diferentes realidades territoriales y de etapa de desarrollo de instalación y consolidación de la nueva educación pública.

Al mismo tiempo, este es un marco específico y completo, en el sentido que contempla las prácticas de liderazgo y los recursos personales, pensados específicamente para los profesionales de un nivel y sector educativo del país. Se diferencia, por ejemplo, de los Estándares Indicativos de Desempeño (EID), que abarcan lineamientos más generales y rígidos, a través de rúbricas que establecen niveles de logro y desempeño para diferentes modalidades y niveles de liderazgo educativo en el país.

El MAGLEI aborda un espectro amplio de temas propios del nivel intermedio como planificación, participación de la comunidad educativa, desarrollo de capacidades, recursos con especial énfasis en destacar el rol de apoyo y acompañamiento del SLEP a los equipos directivos de los centros educativos para fortalecer sus capacidades de liderazgo pedagógico y lograr la calidad de la educación integral en el territorio, tal como mandata la Ley 21.040.

En ese sentido, este documento puede ser entendido como una guía que describe los ámbitos críticos del trabajo del primer y segundo nivel jerárquico de los SLEP, fijando el "norte" hacia el cual debieran orientarse sus prácticas de liderazgo intermedio para influir de manera efectiva en el mejoramiento de la educación pública del territorio a través de acciones que fortalezcan las capacidades de los líderes en las unidades educativas. Complementariamente, este marco puede ser útil para orientar la labor y definición de estrategias de trabajo de los distintos encargados de área y el análisis de los equipos.

---

El MAGLEI se constituye como un referente que, sobre la base de experiencias nacionales e internacionales, y especialmente los aprendizajes del proceso de instalación busca consolidar el rol de los equipos de los SLEP, así como alinear y generar sinergias con las políticas educativas y documentos orientadores del país y el sistema escolar en su conjunto.

Para ello, define seis dimensiones con sus correspondientes evidencias de prácticas relacionadas a la gestión y liderazgo efectivo para el nivel intermedio de la educación pública, así como los principios, conocimientos profesionales y habilidades sociales e interpersonales que deben dar soporte y respaldar su quehacer. Es importante clarificar que no es un documento prescriptivo, y tampoco contiene instrumentos específicos o concretos para su implementación<sup>4</sup>, entregando únicamente aquellos elementos centrales que permitan los usos que se indican a continuación.

[4] Estos serán desarrollados y puestos a disposición del sistema por las instituciones responsables (DEG, DEP y otras), según se determine, tal como ha sucedido con otros documentos como el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.  
<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas/>

2.

## Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio

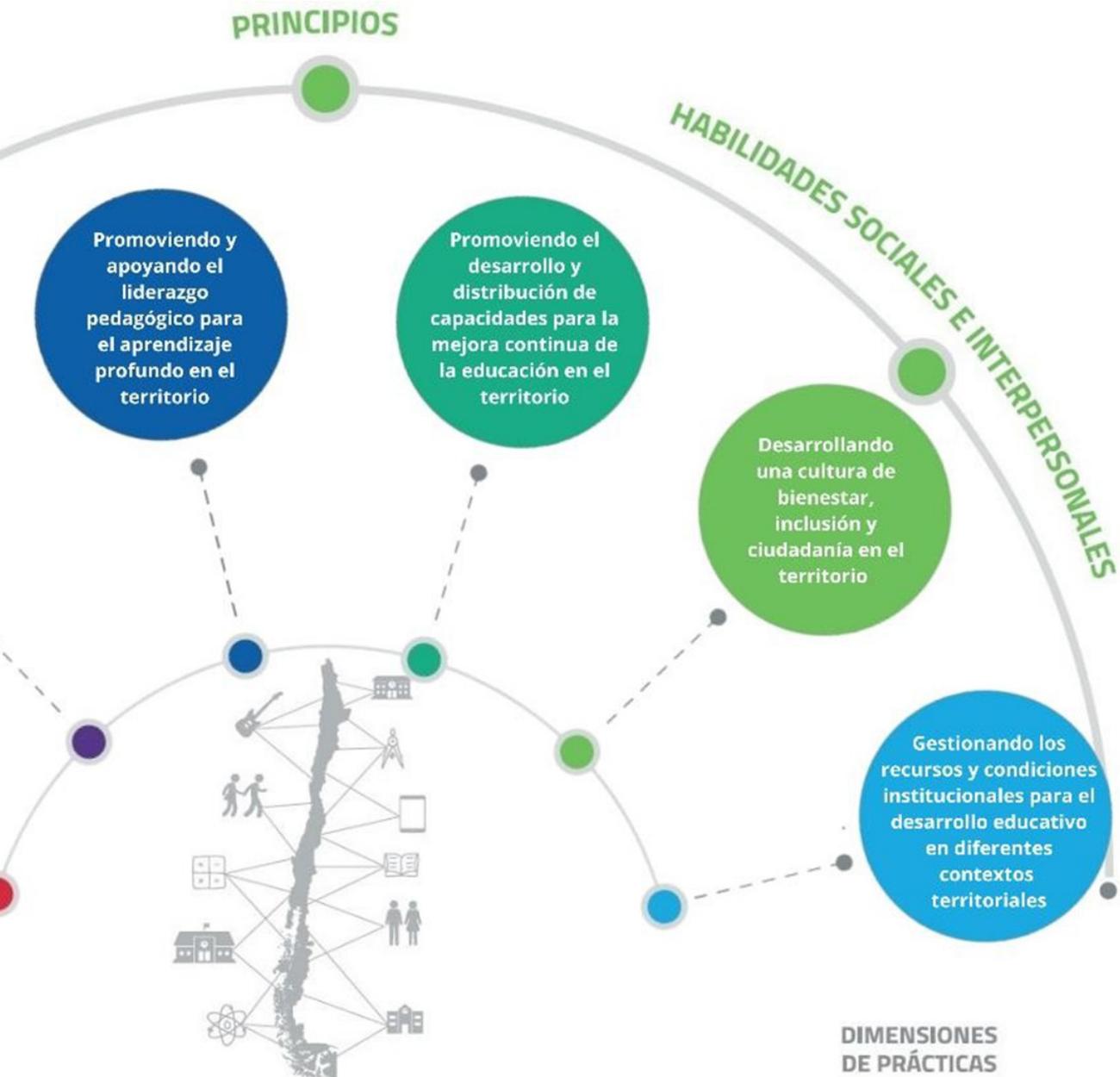


DIMENSIONES DE PRÁCTICAS

La estructura del MAGLEI consta de dos ámbitos que describen los elementos esenciales que los directivos requieren movilizar al momento de liderar y gestionar desde el nivel educativo intermedio. Estos ámbitos son:

- Dimensiones de prácticas
- Recursos personales

Las prácticas se agrupan en 6 dimensiones y los recursos personales en tres ámbitos (principios, habilidades y conocimientos).



## 2.1

# Dimensiones de prácticas

Las dimensiones de prácticas describen aquellas actividades que desarrolla el equipo directivo del nivel educativo intermedio para consolidar su liderazgo en el territorio, mediante una gestión que priorice la eficacia colectiva, convoque y construya equipos para la mejora sostenible.

Las prácticas se definen como un conjunto de actividades ejercidas por un grupo de personas que trabajan en una organización, con expectativas de resultados educativos compartidos. Una de las cualidades más importantes en la descripción de una práctica, es que puede integrar en su relato aspectos de gestión con acciones propias del liderazgo. Cuando una actividad integra ambas dimensiones, su contribución se potencia y es superior en el logro de los objetivos finales. Por ejemplo, se planifica (gestión) a partir de un proceso en que se invita a participar a todos los integrantes de la comunidad educativa (liderazgo).

Cada una de las dimensiones de prácticas del presente Marco representa los ámbitos de acción directa de los equipos de los SLEP, agrupando un tema o aspecto específico de la gestión y el liderazgo desde ese nivel educativo.

El MAGLEI no contempla todas las prácticas posibles, sino que prioriza y agrupa las que han sido seleccionadas a partir de la experiencia y los aprendizajes obtenidos de la investigación nacional e internacional, la normativa vigente, las opiniones de especialistas y, en particular, la experiencia de líderes y gestores de la nueva educación pública.

Desde la perspectiva del MAGLEI, la gestión educativa de nivel intermedio, es la capacidad del equipo de los SLEP para movilizar y articular a profesionales e instituciones del sistema escolar y el territorio, en función de los objetivos estratégicos y operacionales declarados, implementando los procesos necesarios que aseguren los recursos y ambientes adecuados para el buen funcionamiento de todos los establecimientos educativos y aulas de su dependencia, conforme a las normativas nacionales y locales.

El liderazgo y la gestión del equipo intermedio de educación pública no se moviliza solo a partir de objetivos y metas, sino, ante todo, por un conjunto de creencias y enfoques (ver Cuadro a continuación) que son fundamentales y le dan sentido al trabajo que realiza con las unidades educativas y la comunidad.

### Creencias y enfoques a desarrollar por el equipo directivo local con las unidades educativas y la comunidad

- Todos los estudiantes pueden aprender y desarrollar sus habilidades y talentos, además de alcanzar sus más altas capacidades si cuentan con el tiempo y los apoyos necesarios.
- Todos los docentes pueden mejorar sus prácticas de enseñanza y lograr las expectativas propias de la pedagogía actual si se les brindan las condiciones y el apoyo necesario.
- Las altas expectativas, los apoyos y las intervenciones tempranas para la mejora escolar siempre son esenciales.
- Líderes, profesores, estudiantes, padres, madres y apoderados necesitan conocer y articular las razones por las cuales la unidad educativa está organizada de una cierta manera, la enseñanza se imparte como se imparte y qué rol debe cumplir cada actor en el proceso.

Fuente: Adaptado de Sharratt (2015).

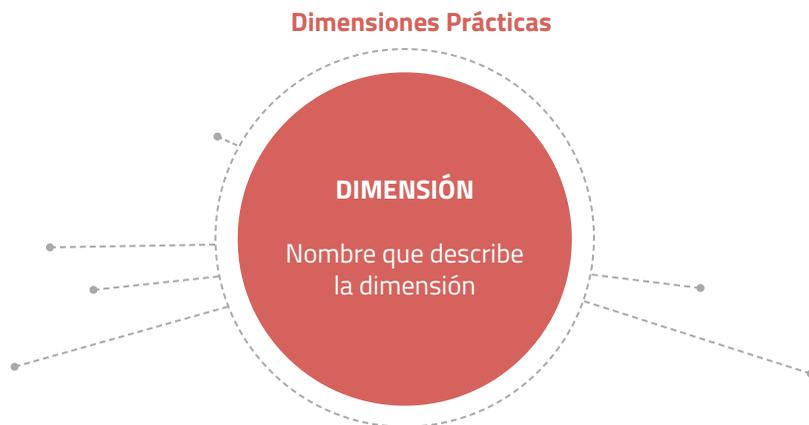
Para facilitar su lectura y comprensión, las dimensiones de prácticas están estructuradas a partir de un nombre, que especifica uno de los ámbitos de acción directa de los equipos de nivel intermedio; un desafío, asociado a

la fase de instalación y régimen de la nueva educación pública; una descripción de los elementos sustantivos que la componen; y un conjunto de evidencias de prácticas que se espera que realicen los líderes según su

contexto y situación, evaluando su pertinencia según se encuentren en el periodo de instalación o de consolidación del servicio.

Desde una perspectiva de procesos, dependiendo del contexto y ciertas circunstancias, comprenderemos como periodo de instalación del SLEP, aproximadamente los primeros tres años efectivos, a los cuales sumaremos el año de anticipación del SLEP, momento en que se

comienza a realizar el traspaso desde la administración municipal. En este periodo se organizan el personal y los procesos fundamentales del nivel. Incluye la conformación del Consejo Local, del Consejo Directivo, completar las plazas del personal del SLEP y organizar la relación con las unidades educativas. Posterior a esta etapa, lo denominaremos etapa de consolidación<sup>5</sup>.



### **DESAFÍO**

Espacio que asocia uno o más desafíos en la fase de mejora, cambio o transición.

### **DESCRIPCIÓN**

Descripción de los elementos sustantivos que componen la dimensión.

### **EVIDENCIA DE PRÁCTICAS**

Conjunto de actividades esperadas y que los líderes aplican según su contexto y situación.

Las seis dimensiones de prácticas del MAGLEI son las siguientes:

1. Construyendo una visión compartida para el diseño y la implementación de una estrategia educativa territorial.
2. Desarrollando una cultura de participación, trabajo colaborativo y articulación con la comunidad educativa y actores sociales del entorno.
3. Promoviendo y apoyando el liderazgo pedagógico para el aprendizaje profundo en el territorio.
4. Promoviendo el desarrollo y distribución de capacidades para la mejora continua de la educación en el territorio.
5. Desarrollando una cultura de bienestar, inclusión y ciudadanía en el territorio.
6. Gestionando los recursos y condiciones institucionales para el desarrollo educativo en diferentes contextos territoriales.

[5] En algunos documentos oficiales y de estudios de instalación, la NEP se plantea el periodo de instalación en los primeros tres años. Desde la perspectiva del Marco, sin contradecir lo anterior, pero en una lógica progresiva de construcción de relaciones de equipos y confianza relacional, hablamos de tres años efectivos, sin considerar el año de anticipación.



## DESAFÍO

Construir participativamente una visión estratégica del nivel educativo intermedio para promover y asegurar un servicio de calidad integral, generando identidad, sello territorial, apropiación y orgullo de la comunidad por la educación pública como un espacio valioso para el desarrollo y cuidado de párvulos y estudiantes en todos los niveles educativos. La visión de la educación pública en el nivel local debe ser reconocida por la comunidad como convocante, desafiante y movilizadora.

---

## DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel intermedio lideran el desarrollo de una visión e implementan una estrategia de instalación y gestión, construyendo y legitimando participativamente un proyecto educativo territorial que posicione a la educación pública como un valor social y respetuoso de las identidades y diversidad cultural del territorio. La visión y el proyecto educativo deben estar en concordancia con los principios y estrategia nacional de educación, los estándares nacionales y locales, fomentando un trabajo que posibilite una mejora integral, potencie la identidad de cada unidad educativa (urbano, rural o según modalidad), su autonomía (expresada en el PEI) y el trabajo colaborativo y/o en red. A través de procesos participativos, los actores del sistema generan vínculos de compromiso y confianza relacional que son la base para cumplir con las altas expectativas de desarrollo respecto a estudiantes, educadores y directivos. La estrategia educativa territorial debe favorecer y estimular las trayectorias escolares desde la educación inicial a la educación superior, pero también integrar a quienes hayan sido excluidos del sistema en el territorio.

Construir y movilizar la apropiación de una visión compartida de la educación para el territorio, que sea pertinente, desafiante e invite a un futuro convocante es clave para activar procesos de mejoramiento. Articular esa visión enfocada en lograr los aprendizajes necesarios para el desarrollo y bienestar del estudiantado, así como mantenerla viva en su rol inspirador y orientador, es responsabilidad fundamental de los líderes de nivel intermedio en este papel transformador que les exige la nueva educación pública.

---

## EVIDENCIA DE PRÁCTICAS PARA ESTA DIMENSIÓN

Los equipos de profesionales del nivel educativo intermedio:

- 1 Aseguran la instalación del servicio de educación pública en coordinación con las instituciones y organizaciones del territorio (municipios y otros), considerando los aprendizajes y experiencias previas de otros SLEP en el proceso de transición a la NEP.
- 2 Socializan con las comunidades educativas los objetivos de la NEP, incorporando durante la etapa de instalación -en forma progresiva y participativa- a directivos, educadores, asistentes de la educación, familias o tutores y estudiantes, logrando su confianza y haciéndolos protagonistas del proceso.
- 3 Convocan a las comunidades educativas a elaborar participativamente una visión estratégica compartida del SLEP. Esta visión, plasmada en el PEL, está vinculada y respeta la tradición histórica del territorio y los PEI de los centros educativos, proyectando altas expectativas de calidad integral, en concordancia a los principios y estrategias de la NEP.
- 4 Diseñan e implementan un plan anual para la gestión local, que operacionalice y articule la visión estratégica con los distintos instrumentos de gestión territorial y la estrategia nacional de educación pública, considerando las necesidades locales, oportunidades de mejora y particularidades de las unidades educativas del territorio.
- 5 Implementan, considerando los recursos disponibles, una estructura organizacional que les permita cumplir con los objetivos institucionales plasmados en el PEL y los PEI. Esta estructura y sus procesos de funcionamiento, es difundida y conocida por todos los integrantes de las comunidades educativas en el territorio.
- 6 Aseguran la coherencia de los diferentes planes e instrumentos de gestión territorial a nivel nacional, local y unidades educativas, concordando con las comunidades educativas objetivos, metas claras, procedimientos y modalidades de monitoreo que permitan realizar ajustes oportunos y cumplir con los objetivos.
- 7 Definen la oferta educativa, niveles, modalidades educativas y especialidades (en el caso de la educación TP) acorde a la visión estratégica compartida por la comunidad, asegurando la pertinencia a las características del territorio y necesidades del grupo de estudiantes.
- 8 Entregan orientaciones y se coordinan con las unidades educativas para la implementación de políticas nacionales, sectoriales y locales, apoyando su ejecución de acuerdo con el contexto, organizando y concordando los procedimientos y la entrega de prestaciones tanto del SLEP como de otras instituciones públicas o privadas vinculadas en el territorio.
- 9 Aseguran la gobernabilidad y reducen la incertidumbre en las comunidades educativas, comunicando oportunamente cambios en la organización, actualización de la normativa y gestionando oportunamente en momentos de emergencia, catástrofes u otros incidentes extraordinarios, a través de estrategias y manejo de crisis que permitan abordar situaciones inesperadas.



## DESAFÍO

Desarrollar una cultura de colaboración y confianza en el territorio a través de estrategias de participación con la comunidad educativa, promoviendo acciones articuladas y redes de mejoramiento con los actores locales y organizaciones del entorno, en función de propósitos comunes para la consolidación de una educación pública valorada y de alta calidad.

---

## DESCRIPCIÓN

Esta dimensión adquiere particular importancia cuando se plantean cambios estructurales en el sistema, ya que es necesario reorganizar los procesos que requiere su funcionamiento y, al mismo tiempo, conformar equipos que trabajen colaborativamente mediante acciones de encuentro, intercambio de conocimientos y reflexión entre las distintas unidades y departamentos. Así, es posible la comunicación efectiva en un ambiente de confianza y respeto mutuo.

La gobernanza y gestión del nivel intermedio debe orientarse a implementar políticas que garanticen la participación, articulación y convivencia democrática, convocando a toda la comunidad a participar en los espacios de representación contemplados en la legislación.

Un aspecto relevante en la gestión educativa del territorio es reconocer las diversas características y culturas que conviven en el territorio de cada SLEP. Se requiere distinguir diferentes niveles educativos, realidades urbanas y rurales, articulando el trabajo en red, el intercambio de experiencias, la coordinación con los distintos actores del sistema del ámbito público y privado, tanto educativos, sociales, culturales, como productivos, que permita crear las condiciones necesarias para cumplir con los objetivos planteados en el PEL y los PEI de las unidades educativas del territorio.

---

## EVIDENCIA DE PRÁCTICAS PARA ESTA DIMENSIÓN

Los equipos de profesionales del nivel educativo intermedio:

- 1 Participan de redes, mesas territoriales o sectoriales y se coordinan con instituciones nacionales, regionales y locales (programas comunitarios y sociales), buscando oportunidades y sinergias, formalizando vínculos y convenios de colaboración cuando corresponda, de acuerdo con las necesidades y prioridades del PEL y las unidades educativas.
- 2 Convocan y apoyan el funcionamiento del Comité Directivo y el Consejo Local, estableciendo modalidades efectivas de colaboración y coordinación con sus integrantes para una gestión articulada en función de los objetivos educativos estratégicos del territorio.
- 3 Apoyan y coordinan con los equipos directivos de las unidades educativas, el diseño de estrategias para lograr la participación de las comunidades educativas, recogiendo visiones, ideas y prácticas que permitan ir retroalimentando y ajustando de modo constante la planificación y el trabajo educativo a nivel territorial.
- 4 Apoyan el trabajo, el desarrollo democrático y autonomía de los centros de estudiantes y los centros de padres, madres y apoderados en los establecimientos de su dependencia para conseguir la participación efectiva de las comunidades en dichos órganos colegiados.
- 5 Participan de manera activa a través del representante del SLEP en los consejos escolares y de educación parvularia, con el fin de apoyar y generar condiciones para que se cumplan los objetivos de sus planes de trabajo.
- 6 Promueven acciones de encuentro con los órganos formales de representación de las familias para compartir y reflexionar sobre lo que realiza el conjunto de las unidades educativas del territorio, de manera que puedan comprender el rol y las acciones del nivel intermedio.
- 7 Diseñan y gestionan estrategias de comunicación entre el nivel intermedio y las unidades educativas del territorio, asesorándolas sobre formas de comunicación efectivas para lograr la participación de la comunidad, canales de atención eficientes que aseguren el derecho a la información, expresión de las opiniones y realización de propuestas.
- 8 Fomentan un sentido de equipo y promueven estrategias específicas que favorezcan la articulación, colaboración y la corresponsabilidad entre los centros educativos y de estos con el SLEP, clarificando roles y aspectos claves de operación institucional, para la consolidación de una cultura de trabajo que responde a objetivos compartidos y vinculados con los proyectos educativos del territorio.
- 9 Articulan entre los equipos directivos de las unidades educacionales, espacios de reflexión e intercambio de experiencias, precisando criterios para el trabajo colaborativo y las modalidades de apoyo, de tal forma de facilitar las trayectorias escolares del estudiantado del territorio.



## DESAFÍO

Generar, implementar y ajustar un modelo de apoyo contextualizado, integrado y sistemático con foco en el desarrollo de capacidades, que incluya un sistema de acompañamiento y monitoreo al liderazgo y gestión pedagógica de las unidades educativas. Este debe orientar la mejora continua, basada en evidencia, para focalizar y asegurar oportunidades de aprendizaje para la totalidad de estudiantes del territorio, de manera colaborativa y participativa con los equipos directivos.

## DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel intermedio asumen el liderazgo y la responsabilidad por la educación del territorio, generando condiciones para la reflexión, confianza, colaboración y distribución del liderazgo, que permitan implementar procesos pedagógicos de acuerdo con las características y necesidades específicas de las y los estudiantes de cada unidad educativa. Consideran niveles y modalidades diversas, emplazamiento y otros elementos dependientes del contexto y la condición social para generar estrategias diferenciadas coherentes con las necesidades de las unidades educativas y las capacidades de los equipos directivos y educativos, reforzando el trabajo en red, acompañamiento a través de apoyo técnico pedagógico, innovación y sistemas de información.

Los líderes intermedios promueven y logran acuerdos con los directivos; los asesoran para que acompañen y apoyen a educadores, docentes y asistentes de la educación en su trabajo cotidiano en los ámbitos pedagógicos y psicosociales. Toman decisiones estratégicas y operativas, basadas en evidencia, que orientan su gestión a partir de información de fuentes propias e institucionales (especialmente de los organismos del SAC), monitoreando permanentemente a fin de orientar el sistema de apoyo y colaboración para lograr la mejora educativa sostenible.

## EVIDENCIA DE PRÁCTICAS PARA ESTA DIMENSIÓN

Los equipos de profesionales del nivel educativo intermedio:

- 1 Se responsabilizan por la calidad y pertinencia de la educación en cada uno de los niveles y contextos educativos, definiendo en conjunto con los equipos directivos las estrategias de trabajo más idóneas para la mejora sostenible, diferenciándose de acuerdo con las modalidades, cultura y capacidades propias de cada unidad educativa.
- 2 Promueven procesos de involucramiento y participan en instancias de reflexión con los actores del territorio, estableciendo una relación profesional horizontal, para generar diagnósticos compartidos acerca de problemáticas complejas y sentidas por la comunidad educativa.
- 3 Diseñan un modelo de apoyo técnico pedagógico, con ciclos iterativos de mejoramiento, teniendo presente y contextualizando los modelos y marcos proporcionados por el sistema; lo implementan considerando las distintas características de los establecimientos de su dependencia, con foco en el desarrollo de capacidades colectivas e individuales.
- 4 Promueven instancias de trabajo interno colaborativo entre la unidad técnico-pedagógica y otras unidades del servicio para lograr los apoyos necesarios, orientando el trabajo hacia la mejora de la gestión pedagógica en el territorio.
- 5 Definen, en acuerdo con los líderes de las unidades educativas, los programas de apoyo pedagógico, su proyección y contextualización, sobre la base de evidencia empírica obtenida a partir de diagnósticos sobre las áreas críticas de cada comunidad.
- 6 Fomentan la reflexión y definición de acciones de mejora con foco en el aprendizaje profundo e integral, acompañando a los equipos de cada unidad educativa en los procesos de autoevaluación institucional, monitoreo, seguimiento y evaluación de la implementación de las estrategias y acciones de mejoras.
- 7 Diseñan, promueven y monitorean, junto con directivos de las unidades educativas o líderes sistémicos, el trabajo en red entre los establecimientos del territorio, definiendo un horizonte de sentido y objetivos estratégicos consensuados, orientados a la mejora e innovación pedagógica.
- 8 Colaboran con los equipos directivos, en la medida de sus necesidades, para organizar las horas no lectivas o espacios de reflexión pedagógica, con foco en el enriquecimiento curricular y planificación de la enseñanza.
- 9 Diseñan, en conjunto con los directivos y equipos profesionales, estrategias específicas para fortalecer la calidad de las interacciones pedagógicas, considerando información sobre las necesidades de cada unidad educativa y los procesos pedagógicos desarrollados en sus distintos niveles y modalidades educativas.
- 10 Diseñan, en conjunto con los equipos directivos de los liceos, estrategias específicas para fortalecer la calidad de la modalidad técnico profesional, resguardando su vinculación con los sectores productivos, así como instituciones de formación terciaria, para fortalecer los procesos de formación en alternancia, las prácticas profesionales y el desarrollo de competencias docentes.
- 11 Promueven y apoyan la innovación en los métodos de enseñanza y evaluación, tanto en ambientes presenciales como virtuales o híbridos, con un sentido formativo y auténtico que aporte a la reflexión pedagógica y con foco en el bienestar socioemocional.
- 12 Promueven y resguardan las trayectorias escolares positivas, apoyando que las unidades educativas apliquen estrategias de detección temprana de deserción, identificando riesgos de exclusión educativa, nivelación y monitoreo de estudiantes con rezagos en sus aprendizajes, generando condiciones para el trabajo colaborativo entre docentes y profesionales de apoyo.
- 13 Promueven e implementan procedimientos para el levantamiento y uso de la información respecto de los procesos y prácticas pedagógicas considerando diversas fuentes de información como sistematizaciones de observaciones de clases, evidencias del trabajo de las y los estudiantes y reportes de trabajo colaborativo de equipos de aula.
- 14 Implementan y gestionan un sistema integrado de información y evaluación (con definición de instrumentos de sistematización, uso de plataforma, métodos de análisis de datos, definición de responsables, etc.) sobre eficiencia escolar, trabajo pedagógico, resultados de aprendizaje y desarrollo personal y social, incorporando datos propios y provenientes de instituciones locales, redes de mejoramiento y el SAC.



## DESAFÍO

Liderar y promover de manera continua el desarrollo de capacidades de los equipos directivos, docentes, educadoras y asistentes de la educación en las unidades educativas, así como en los directivos, profesionales y técnicos del SLEP. El desafío principal es internalizar que toda acción de mejora de prácticas tiene como fin mejorar las condiciones para implementar procesos de enseñanza y lograr los aprendizajes esperados en todas las unidades educativas del SLEP. Las distintas etapas y actividades propias del desarrollo profesional que se implementan tienen como desafío promover la colaboración, el liderazgo y la generación de redes profesionales y comunidades de aprendizaje.

## DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel intermedio implementan programas y estrategias de atracción y retención de equipos directivos, educadoras, educadores, docentes y asistentes de la educación, promoviendo el desarrollo de capacidades y condiciones laborales adecuadas para su desempeño, apoyando su labor desde la perspectiva emocional y profesional, en particular cuando se trata de entornos complejos, vulnerabilidad social o condiciones difíciles.

Las capacidades profesionales son desarrolladas de manera continua en cada unidad educativa y desde una perspectiva territorial; se distribuyen con criterios de equidad, en coherencia con las necesidades de los PEI y con énfasis en la generación de las mejores oportunidades de aprendizaje posibles para los y las estudiantes. Apoyar y acompañar a directivos, educadoras, educadores, docentes y asistentes de la educación tiene como objetivo principal mejorar sus capacidades para desempeñar sus roles y funciones en la comunidad educativa, asegurando que cuenten con las herramientas necesarias para garantizar aprendizajes integrales en toda su trayectoria educativa.

## EVIDENCIA DE PRÁCTICAS PARA ESTA DIMENSIÓN

Los equipos de profesionales del nivel educativo intermedio:

- 1 Aseguran, considerando la normativa, la conformación de equipos directivos y docentes adecuados a las realidades de las diversas unidades educativas del territorio, orientando y promoviendo el diseño de perfiles acorde a las necesidades de cada establecimiento, la optimización de procesos de selección y el desarrollo profesional continuo.
- 2 Promueven, en la fase de instalación de los SLEP, que las nuevas prácticas profesionales del equipo del servicio evidencien, no solo un cambio de administración, sino conocimiento y comprensión de los distintos desafíos organizacionales y pedagógicos de las unidades educativas para lograr cumplir con el sello y objetivos de la NEP.
- 3 Orientan estratégicamente, considerando la normativa, la distribución equitativa en el territorio de las capacidades de liderazgo directivo, docentes, educadores y asistentes de la educación, de acuerdo con las necesidades y el contexto de cada unidad educativa.
- 4 Desarrollan procesos de inducción, acompañamiento y/o modelamiento en terreno a los directivos noveles y en servicio de las unidades educativas, en consideración a las necesidades detectadas para fortalecer su liderazgo en las comunidades educativas y promover la colaboración entre ellos, acorde a las orientaciones para el desarrollo de capacidades de la Dirección de Educación Pública.
- 5 Fomentan, en coordinación con los equipos directivos, la distribución del liderazgo pedagógico en cada una de las unidades educativas, generando condiciones, desarrollando capacidades y promoviendo instancias para la colaboración entre pares al interior de los centros educativos y entre estos.
- 6 Aseguran y ponen en acción un plan de trabajo conjunto con cada unidad educativa para el desarrollo profesional, distinguiendo estratégicamente los apoyos y necesidades específicas según nivel y modalidad educativa, acorde a las orientaciones para el desarrollo de capacidades de la Dirección de Educación Pública.
- 7 Acompañan y apoyan las redes de trabajo entre unidades educativas, promoviendo un sistema de intercambio de experiencias y colaboración, dando las facilidades y proveyendo los recursos y/o condiciones suficientes para que este trabajo desarrolle capacidades individuales y colectivas en los equipos.
- 8 Apoyan y acompañan a las unidades educativas en el desarrollo del Plan de Desarrollo Profesional y Formación Local pertinente, en base a los estándares de la profesión docente y contextualizado a la realidad de las unidades educativas, de manera de propiciar el logro de aprendizajes profundos.
- 9 Orientan, acompañan y asesoran al equipo directivo en la implementación de procesos de observación, acompañamiento, evaluación, retroalimentación y desarrollo profesional de educadores y asistentes de la educación, mediante el uso de los marcos de actuación (de la institucionalidad y/o propios) que orientan las prácticas y/o desempeños pedagógicos esperados en dichos actores educativos.
- 10 Promueven y facilitan la vinculación de las unidades educativas con instituciones idóneas, generando alianzas estratégicas con organismos ministeriales y otras organizaciones especializadas en la mejora de prácticas docentes y directivas, para apoyar los planes locales de formación, de acuerdo con las necesidades detectadas y acordadas por la comunidad de acuerdo con su proyecto educativo.
- 11 Acompañan, monitorean y retroalimentan el cumplimiento de las metas de los convenios de desempeño de directores/as de los establecimientos educativos para lograr sus objetivos.
- 12 Desarrollan e implementan, conforme a la normativa y acuerdos internos, una política de evaluación y retroalimentación formal del desempeño laboral para los funcionarios de la institución.



## DESAFÍO

Desarrollar una cultura organizacional que promueva relaciones de bienestar integral e inclusión, el respeto a la diversidad de los actores de la comunidad educativa y genere condiciones para la formación de una ciudadanía local y global que permita el desarrollo de una cultura democrática en el territorio.

---

## DESCRIPCIÓN

Los líderes educativos del nivel intermedio promueven políticas y prácticas para fomentar una cultura de convivencia y respeto sobre la base de relaciones de confianza y colaboración entre los actores de la comunidad educativa. Como parte de un proceso formativo integral, generan condiciones para que todos los actores del sistema sean tratados con equidad y dignidad, en un marco de deberes y derechos que fomente tanto una cultura democrática como una ciudadanía responsable, pertinente a los contextos actuales, a las necesidades e intereses de cada localidad y con foco en el bienestar integral, el respeto a la diversidad y el derecho a una educación inclusiva en el territorio.

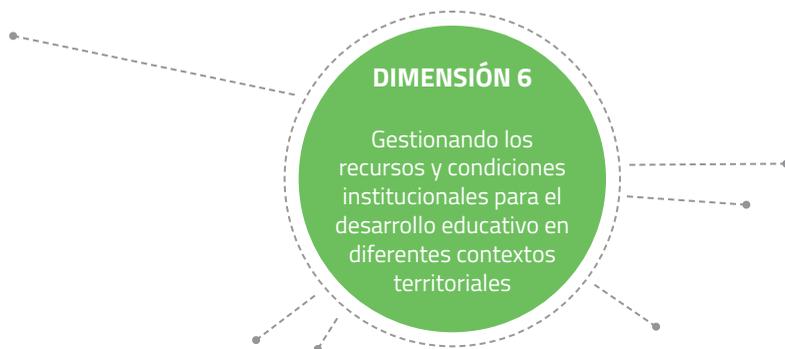
Los líderes intermedios promueven en los centros educativos, el desarrollo de ambientes socioemocionales adecuados para el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje, que brinden condiciones adecuadas para el bienestar integral y el resguardo de derechos de todas las comunidades educativas.

---

## EVIDENCIA DE PRÁCTICAS PARA ESTA DIMENSIÓN

Los equipos de profesionales del nivel educativo intermedio:

- 1 Promueven una cultura de buen trato, respeto y colaboración al interior del servicio y distintos estamentos, asegurando el autocuidado de los equipos de trabajo y las condiciones para promover el bienestar como una condición necesaria para lograr ambientes de aprendizajes.
- 2 Asumen la diversidad como un valor que guía la educación con enfoque de derechos en el territorio, aunando criterios y formas de trabajo para impulsar la convivencia e inclusión del estudiantado, sus familias y comunidades.
- 3 Implementan actividades participativas a través de los canales institucionales señalados por la normativa, generando instancias de reflexión crítica con las comunidades educativas para definir focos prioritarios en relación con las iniciativas de inclusión, bienestar integral y formación ciudadana en el territorio.
- 4 Se comprometen, junto a las comunidades educativas, a revisar y actualizar los distintos instrumentos de gestión institucional (PEL, PAL, PEI, PME, etc.), velando que sean coherentes y estén alineados con las normativas nacionales (ENEP, ley de inclusión, etc.) y los planes y protocolos relativos a inclusión, convivencia y formación ciudadana.
- 5 Asesoran y trabajan en conjunto con las unidades educativas de su dependencia en el diseño de estrategias y procedimientos que fomenten ambientes bien tratantes, que atiendan al bienestar integral del estudiantado para el logro de una sana convivencia.
- 6 Promueven la conciencia, el reconocimiento y respeto a la identidad cultural de los pueblos originarios, a través de la participación y diálogo crítico en todos los niveles de la comunidad educativa, respecto a la importancia de una educación intercultural en el territorio.
- 7 Implementan procesos de apoyo a las unidades educativas en el territorio, constituyendo redes de mejoramiento e innovación para la recepción e inducción de estudiantes inmigrantes y sus familias, promoviendo la multiculturalidad.
- 8 Apoyan a los equipos de las unidades educativas para que se visibilicen y desnaturalicen los sesgos de género en las prácticas pedagógicas, promoviendo el pensamiento crítico sobre sexismo, estereotipos, habilidades y roles, incorporando estrategias educativas desde la perspectiva de género.
- 9 Otorgan apoyo para la articulación con redes de apoyo locales y/o intersectoriales y desarrollan estrategias y prácticas integrales para atender la diversidad al interior de los establecimientos y del aula con el fin de integrar, favorecer y asegurar la trayectoria escolar positiva de la totalidad de las y los estudiantes.
- 10 Asesoran a las unidades educativas en la definición de objetivos de formación ciudadana de sus estudiantes, mediante un proceso participativo que considera las particularidades de las diversas realidades que albergan los territorios y las orientaciones nacionales en la materia.
- 11 Entregan condiciones (formación, tiempos, recursos, apoyo y acompañamiento) que permitan a cada unidad educativa desarrollar iniciativas que permitan vivenciar la cultura y vida democrática, por medio de actividades donde párvulos y estudiantes sean protagonistas.
- 12 Apoyan a las unidades educativas en la definición de criterios, procedimientos y realización de seguimiento sistemático de estudiantes en riesgos educativos y sociales y/o con problemáticas relacionadas a vulneración de derechos, para diseñar y adaptar estrategias pertinentes de apoyo temprano.



## DESAFÍO

Administrar eficazmente y de manera transparente los recursos institucionales, generando las condiciones organizacionales que respalden el trabajo de las unidades educativas y del propio SLEP, en función de los objetivos educativos expresados en el PEL, Plan Anual y PEI, considerando la normativa, contextos y entornos cambiantes.

---

## DESCRIPCIÓN

Los líderes intermedios aseguran un diseño organizacional que les permite organizar los procesos, poner a disposición profesionales y asistentes de la educación, otorgar apoyo jurídico, administrativo, de infraestructura, mantención y presupuestario que hagan factible que se cumpla la planificación estratégica y anual del nivel intermedio y de los establecimientos y unidades educacionales del territorio. Para esto, definen criterios de distribución equitativos, recursos coherentes, bienestar laboral, eficiencia interna, nuevas tecnologías y cultura de probidad/transparencia, priorizando los objetivos educativos del territorio y los proyectos educativos institucionales.

La distribución de recursos debe promover la autonomía de gestión de los equipos directivos, generando un sistema que potencie el liderazgo, la transparencia y la toma de decisiones en base a evidencia, de acuerdo con las necesidades y prioridades de cada unidad educativa, considerando diferentes contextos y circunstancias locales.

---

## EVIDENCIA DE PRÁCTICAS PARA ESTA DIMENSIÓN

Los equipos de profesionales del nivel educativo intermedio:

- 1 Aseguran, en coordinación con la DEP, municipios y unidades educativas la adecuada instalación del SLEP a través de la constitución de equipos y procesos organizacionales básicos (recursos humanos, administrativos, logísticos, entre otros) siguiendo la normativa y lógica de funcionamiento de la administración pública, cuidando mantener la continuidad y normalidad del servicio educativo.
- 2 Generan, en conjunto con las comunidades educativas, acciones de coordinación para lograr una comprensión común de una nueva educación pública, vinculando los acuerdos y objetivos comunes a la forma de operar de un organismo público, conociendo sus procesos administrativos, estructura de costos y la forma de mantención de las unidades educativas.
- 3 Coordinan y gestionan con los directivos de las unidades educativas, distinguiendo los ámbitos de responsabilidad de cada cual, los procesos fundamentales en el ámbito de los recursos humanos, administrativos y financieros, con la finalidad de generar condiciones para que las comunidades educativas, redes de mejoramiento y cualquier otra iniciativa de apoyo, funcionen con normalidad.
- 4 Apoyan y orientan a las unidades educativas bajo su jurisdicción a que el uso de los recursos sea coherente y responda a los objetivos de la planificación estratégica, anual y de mejoramiento educativo.
- 5 Prestan apoyo jurídico y legal a las unidades educativas, tanto en lo relativo a la interpretación y cumplimiento de las normativas en el sector público, como la forma correcta de proceder ante diversas situaciones, por ejemplo, interpretación de estatuto docente, asistentes de la educación, subvenciones, así como la elaboración de normativa interna, denuncias, temas asociados a la gestión de personas, licitaciones, entre otros.
- 6 Atraen, captan y retienen profesionales con las capacidades fundamentales para liderar y/o implementar procesos de enseñanza-aprendizaje profundos, considerando el marco normativo, aprovechando las redes internas e instancias de concursabilidad establecidas bajo mecanismos que resguarden la transparencia en el proceso de selección.
- 7 Definen una política de retención, reemplazo y desvinculación, planifican y gestionan procesos de sucesión tanto para funcionarios del servicio como de las unidades educativas de su dependencia, conforme a la ley, como una forma de resguardar la continuidad y calidad de los procesos de mejoramiento educativo en el territorio.
- 8 Favorecen el bienestar laboral de los funcionarios, el trabajo colaborativo y un clima positivo para la mejora continua, promoviendo y modelando de manera sistemática y participativa estrategias pertinentes al interior de la propia institución, así como de los establecimientos educacionales de su dependencia.
- 9 Coordinan y apoyan a los directivos de las unidades educativas para la obtención de recursos complementarios a través de la generación de nuevos proyectos, postulación a fondos, celebración de convenios y cualquier otra iniciativa que consolide las condiciones para cumplir con los objetivos del PEI.
- 10 Gestionan, en conjunto con los establecimientos y de acuerdo con la normativa vigente, las estrategias que permiten detectar y planificar proyectos de infraestructura; adquisición y mantención del mobiliario, así como renovación de equipamiento, con foco en la labor pedagógica.
- 11 Cuentan, en ámbitos de su competencia, con procedimientos administrativos que les permiten monitorear y apoyar a las unidades educativas en los procesos de gestión de recursos humanos, administrativos, financieros y de rendición de cuentas, en los tiempos e instancias que corresponda.
- 12 Analizan en conjunto con las unidades educativas, los datos e información de indicadores que permitan diseñar un plan de comunicaciones que sea parte de las estrategias del SLEP para generar confianza en la comunidad y promuevan los procesos de matrícula, mejoren asistencia y consoliden las trayectorias escolares, resguardando la sustentabilidad de los proyectos educativos.
- 13 Exploran en conjunto con las unidades educativas, la incorporación de recursos digitales, tecnología y otras prácticas innovadoras para optimizar la gestión pedagógica y administrativa en todos los niveles institucionales.
- 14 Generan una cultura de transparencia y probidad, disponiendo la información que corresponda a través de rendiciones de cuentas previstas en la normativa, con el fin de informar oportunamente y mejorar la confianza en las comunidades educativas.

## 2.2

# Recursos Personales

Las prácticas de liderazgo efectivas solo pueden desarrollarse en la medida que los líderes de nivel intermedio cuenten con un conjunto de recursos personales que den soporte a su quehacer y los legitimen frente a su comunidad.

Estos recursos se manifiestan a través de acciones observables que dan cuenta de un conjunto de principios, habilidades y conocimientos que los líderes desarrollan permanentemente y se reflejan en cada decisión o práctica concreta de los integrantes del equipo de los SLEP. Cuando se combinan adecuadamente según contexto y situación, estos recursos potencian el liderazgo a nivel intermedio, lo predisponen positivamente y le permiten afrontar temáticas ambiguas o situaciones emergentes de la contingencia.

El supuesto fundamental de esta aseveración es que es posible aprender y desarrollar todos estos recursos, lo que implica voluntad, resolución, estudios, práctica y, sobre todo, sentido de superación profesional. Cuando se visibiliza una práctica profesional, es posible distinguir a lo menos tres ámbitos de recursos personales que la respaldan: los principios que la guían, las habilidades desplegadas y los saberes o conocimientos que la justifican conceptualmente.

En la medida en que estos tres aspectos se desarrollan, consolidan la capacidad de gestión y dan más herramientas y distinciones para ejercer un mejor liderazgo.

### Definición de recursos personales de los líderes

<b>Principios</b>	Recursos personales que, a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal, guían la conducta. Permiten asegurar la coherencia de las decisiones, conforme a propósitos superiores.
<b>Habilidades</b>	Capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Las habilidades se desarrollan sin vulnerar los principios en que se enmarcan.
<b>Conocimientos profesionales</b>	Conjunto de saberes adquiridos en procesos formales de educación, complementados por el aprendizaje logrado sobre la base de la experiencia profesional. Los directivos deben conectar los conocimientos y la información adquirida con sus prácticas.

Fuente: en coherencia con MINEDUC (2015a).

A continuación, se presenta un conjunto de principios, habilidades y conocimientos que han sido seleccionados para el presente Marco, considerando los desafíos del sistema escolar y la evidencia nacional e internacional para el liderazgo educativo, en particular el de nivel intermedio.

Principios	Habilidades	Conocimientos profesionales
Ética y Probidad	Habilidades para analizar problemáticas complejas Pensamiento sistémico Reflexión Habilidades para convocar hacia un objetivo común Liderazgo Escucha activa	Política educativa y relaciones con la comunidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias en educación</li> <li>• Políticas e institucionalidad educativa</li> <li>• Gobernanza educativa y coherencia sistémica</li> </ul> Enseñanza efectiva y desarrollo docente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del currículo</li> <li>• Procesos de aprendizaje</li> <li>• Evaluación de aprendizajes</li> <li>• Trayectoria escolar</li> <li>• Desarrollo profesional</li> </ul>
Justicia Educativa	Colaboración	
Confianza	Habilidades para relacionarse con la comunidad Articulación y alianzas Comunicación efectiva	Planificación, liderazgo y gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo escolar y cultura organizacional</li> <li>• Mejoramiento y teoría del cambio o acción</li> </ul>
Vocación de servicio público	Habilidades para enfrentarse a un mundo cambiante Mediación y resolución de conflictos Manejo de crisis y contingencias Agilidad para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento y lógica del servicio público chileno</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Gestión y trabajo en redes</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Administración de recursos humanos</li> <li>• Administración de recursos financieros y rendición de cuentas</li> <li>• Gestión efectiva de las unidades educativas y del nivel intermedio</li> <li>• Gestión de la información, análisis de datos y decisiones basadas en evidencia</li> </ul>

# Principios

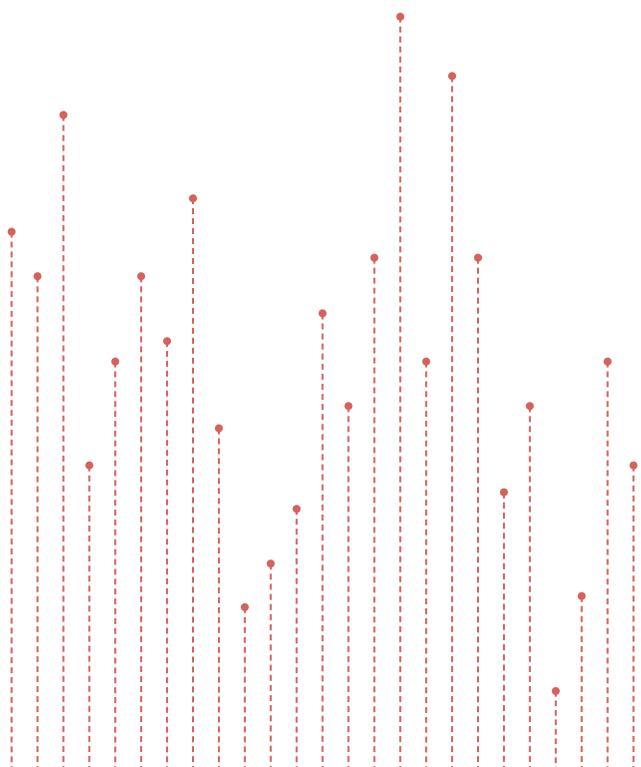
Los principios se refieren a los recursos personales que guían la conducta a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal. En ese sentido, son transversales a todas las dimensiones y prácticas referidas en este Marco. Los principios fundamentales que deben orientar el comportamiento de los líderes del nivel educativo intermedio son los siguientes:

## Ética y probidad

Descripción: La ética y probidad implican la promoción y consistencia entre los valores que se predicán y las conductas, tanto en lo relativo a la integridad de las personas como a la legalidad vigente. Se relaciona con la capacidad de actuar de modo honesto, leal e intachable, respetando las políticas institucionales, resguardando y privilegiando la generación de valor público y el interés general por sobre el particular. Esto permite adecuar las gestiones y el quehacer administrativo propios del nivel educativo intermedio hacia el buen ejercicio de las labores públicas.

## Justicia socioeducativa

Descripción: La justicia socioeducativa es un imperativo ético, político y jurídico que se concreta, en cada territorio y establecimiento educativo, en las relaciones humanas, siendo un indicador de desarrollo democrático de un país y una comunidad. Se refiere a las nociones fundamentales de igualdad de oportunidades y de derechos humanos, trascendiendo el concepto tradicional de justicia. Implica el compromiso y responsabilidad del nivel intermedio y cada comunidad educativa en torno al enfoque de derecho. Desde la perspectiva socioeducativa, toda la comunidad está comprometida con el buen desarrollo de la educación en el territorio.



---

## **Confianza**

Descripción: La confianza es la base de cualquier tipo de relación, sea interpersonal o institucional; su fomento se entiende como un principio y una capacidad básica necesaria para la puesta en marcha de cualquier sistema educativo y su fortalecimiento en el tiempo. Esto implica que el liderazgo educativo intermedio debe trabajar continuamente para lograr crecientes grados de confianza entre los distintos niveles del sistema y los actores de la comunidad educativa, para crear las condiciones necesarias para promover procesos de cambio y mejora institucionales.

## **Vocación de servicio público**

Descripción: La vocación de servicio es un principio meritorio y digno de reconocimiento a través de prácticas institucionales. Se relaciona con la capacidad del profesional de reconocer el rol que cumple el Estado, su responsabilidad social en la vida de las personas y la motivación por estar al servicio de los demás, lo que en la educación pública es fundamental. Implica el interés y voluntad de comprometerse con la garantía de los principios generales de la función pública, los derechos y deberes ciudadanos y las políticas públicas definidas por la autoridad.

# Habilidades

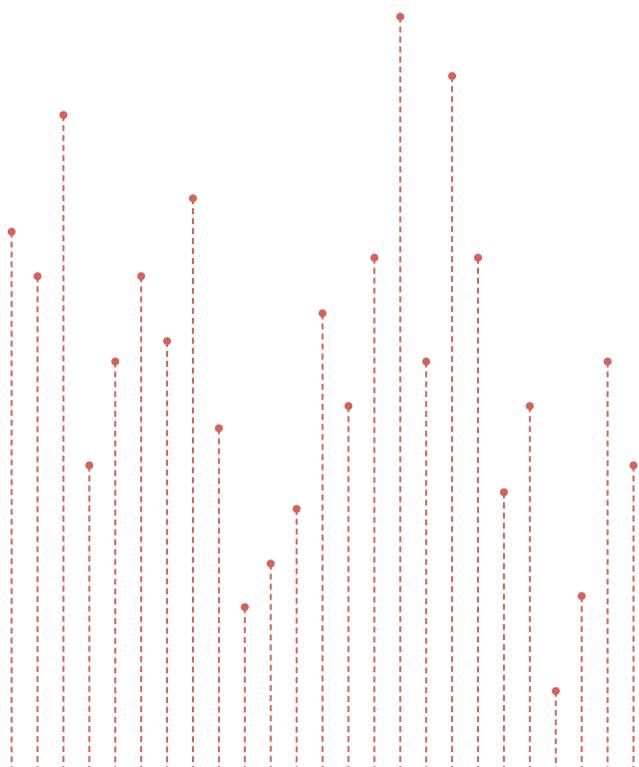
Las habilidades son las capacidades conductuales que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr objetivos declarados. En este caso, específicamente, son esenciales a la hora de movilizar y ejecutar las actividades identificadas en cada una de las dimensiones de prácticas en este Marco. Las principales habilidades que los líderes educativos de nivel intermedio deben desarrollar son las siguientes:

## **Pensamiento sistémico**

Descripción: Los líderes intermedios deben lograr la capacidad de analizar las interrelaciones que modelan el comportamiento de una organización, comprendiendo, desde una mirada amplia un tema o problema, y relacionando todos los antecedentes y perspectivas involucradas. El sistema educativo es un sistema complejo, con múltiples niveles y relaciones entre las partes, cuyo núcleo está en los procesos de interacción social dentro y entre las unidades educativas. Desde esta perspectiva, los esfuerzos individuales de mejora son insuficientes si no van acompañados de acciones coordinadas que vinculen al ecosistema educativo en su conjunto.

## **Reflexión**

Descripción: Es la capacidad que está a la base del aprendizaje individual y colectivo, y puede entenderse como un proceso mental que estructura y reestructura una experiencia, a partir de la problematización de la realidad. Lo anterior implica que los líderes intermedios puedan identificar, definir y analizar una situación, conllevando aprendizaje y mejora de la práctica. La reflexión crítica permite hacer significativas las situaciones que se enfrentan, de forma que mejore su comprensión y permita visualizar la práctica desde diferentes perspectivas. En ese sentido, es capaz de crear nuevo conocimiento que permite modificar el repertorio, generar aprendizaje profesional y mejorar con ello la práctica.



## Liderazgo educativo

Descripción: El desarrollo de la capacidad de liderar desde el nivel intermedio permite, movilizar y conectar a directivos, educadores y comunidad para que afronten objetivos comunes y logren superar juntos obstáculos a nivel territorial y en sus propias unidades educativas. Pese a existir diferentes enfoques sobre el liderazgo, este marco está orientado a lograr un liderazgo distribuido para el aprendizaje, que motiva y orienta el desarrollo de otros, y que desarrolla una cultura educativa centrada en los estudiantes, con metas claras en base a un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico, retroalimentación efectiva y permanente evaluación del impacto de la enseñanza y liderazgo en el aprendizaje de las niñas, niños y jóvenes.

## Escucha activa

Descripción: La habilidad de escucha es básica para el desarrollo armonioso de las relaciones, en este caso promovidas desde el nivel intermedio con el nivel central, las organizaciones territoriales y las comunidades educativas. El desarrollo de la capacidad de escucha activa se considera una de las habilidades más difíciles de encontrar y desarrollar porque, entre otras cosas, requiere “ponerse en el lugar de los demás”, dejar a un lado paradigmas propios, controlar las emociones y asumir que otros pueden ver las cosas de manera diferente. En el nivel intermedio, el desarrollo de esta capacidad es clave en cuanto deben permanentemente articular y canalizar información y solicitudes entre diferentes niveles del sistema educativo y entre diferentes actores e instituciones, dando respuesta a diversos requerimientos, consultas y acciones conjuntas. Fortalecer esta habilidad supone crear una base sólida para construir y mantener relaciones colaborativas y productivas

## Colaboración

Descripción: Es la capacidad de los líderes del nivel intermedio de convocar a un trabajo en equipo para lograr los objetivos y metas compartidas a través de la cooperación, participación y contribución de sus miembros en un ambiente de confianza. El trabajo colaborativo en un territorio es identificado como una importante “palanca de cambio” para la mejora educativa sostenible. La colaboración facilita el intercambio y transferencia de experiencias, así como la generación de redes que permiten generar nuevo conocimiento, específico al contexto, contribuyendo así al desarrollo de capacidades en distintos niveles del sistema educativo.

## Comunicación efectiva

Descripción: Es la habilidad para transmitir mensajes de manera oportuna, eficaz y fomentar que el destinatario los comprenda. Una adecuada estrategia comunicacional a nivel intermedio del sistema educativo es una herramienta fundamental para lograr acuerdos, dar cuenta de los procesos y resultados logrados, y reflexionar sobre los mismos. Los líderes intermedios desarrollan la capacidad de transmitir con claridad sus ideas; respetar las opiniones de los demás y, finalmente, asegurarse de que los mensajes han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados.

Una comunicación efectiva, mediatizada por la virtualidad o cara a cara, debe distinguir el mensaje según las audiencias, ser oportuna, dirigida y cuidadosa, tanto con los colaboradores como con la comunidad educativa, por lo que deben definirse canales formales y en diferentes plataformas o medios, para movilizar la información entre los diferentes pares y actores de la comunidad.

### **Articulación y alianzas**

Descripción: Es la capacidad de los equipos que lideran el nivel intermedio para identificar a los actores involucrados (stakeholders, clave para la educación en el territorio) y generar alianzas estratégicas que le agreguen valor a su gestión o permita el logro de resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que legitiman sus funciones. La articulación de actores clave entrega ciertas condiciones para soluciones colectivas y espacios comunes para conciliar intereses particulares en favor de una educación pública de calidad para todas y todos, permitiendo consolidar cambios y mejoras.

### **Mediación y resolución de conflicto**

Descripción: Es la capacidad de los líderes del nivel intermedio para facilitar consensos entre las partes en pugna, asumiendo de manera oportuna dichas situaciones con estrategia, flexibilidad, método y decisión. En ese sentido, los líderes cumplen el rol de mediador, buscando moderar la tensión y establecer acuerdos y compromisos entre los miembros de la comunidad educativa o al interior del propio Servicio, comprendiendo el origen del conflicto y probando alternativas de solución en conjunto con todos los interesados.

### **Manejo de crisis y contingencia**

Descripción: Es la capacidad para identificar y administrar situaciones emergentes, de presión o contingencia y, al mismo tiempo, crear soluciones oportunas y adecuadas al contexto. Los líderes educativos en los niveles intermedios deben reconfigurar los espacios y relaciones para movilizar los recursos organizacionales necesarios para responder a un conjunto de dilemas estratégicos y operativos asociados a la mantención o recuperación de los procesos educativos en momentos de crisis.

### **Disposición para el aprendizaje**

Descripción: Es la voluntad para innovar y la capacidad de aprender de la experiencia y, posteriormente, aplicar ese aprendizaje para desempeñarse con éxito en condiciones nuevas o por primera vez. En ese sentido, la agilidad para el aprendizaje está relacionada a la mentalidad de crecimiento, es decir, la capacidad que los líderes de nivel intermedio tienen para adaptarse y enfrentarse al fracaso o desafíos desde su potencial de aprendizaje, de estar abiertos a nuevas formas de pensar y hacer las cosas, de seguir adquiriendo nuevas habilidades continuamente, pudiendo afrontar problemas cada vez más complejos en sus organizaciones.

## Conocimientos profesionales

Los conocimientos se refieren al conjunto de saberes adquiridos en procesos formales de educación, complementados por el aprendizaje que proporciona la experiencia profesional y junto a los principios y habilidades, son esenciales para el desarrollo de las prácticas y el quehacer profesional, dependiendo de cada rol que se ejerce. Los conocimientos más relevantes para el ejercicio de la gestión y el liderazgo educativo intermedio son los siguientes.

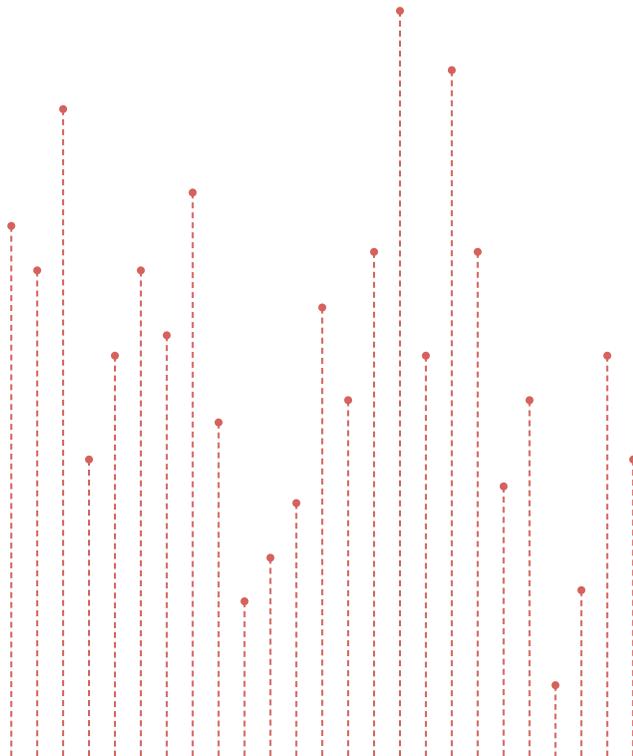
### **POLÍTICA EDUCATIVA Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD**

#### **Tendencias en educación**

Descripción: El equipo del nivel intermedio debe conocer los conceptos y metodologías educativas que son relevantes en la actualidad, es decir, aquellas ideas que están orientando las concepciones de educación y el currículo escolar como elemento mediador entre la teoría educativa y su práctica. Como se ha destacado en este marco, las tendencias más relevantes que el liderazgo intermedio debe tener en consideración para mediar y posibilitar la mejora educativa sostenible son: enfoque de derechos, educación socioemocional, bienestar integral, inclusión, diversidad, equidad y calidad, formación ciudadana, aprendizaje en redes, aprendizaje profundo, habilidades para el siglo XXI y transformación digital.

#### **Políticas e institucionalidad educativa**

Descripción: Los líderes intermedios deben estar familiarizados con los marcos legales y el ordenamiento jurídico institucional del sistema educacional chileno, incluyendo los objetivos, funciones de las instituciones del SAC y los niveles intermedio y local. Dada la evolución constante de las políticas públicas en educación y su institucionalidad, el liderazgo educativo intermedio tiene la responsabilidad de apropiarse y articular los instrumentos, actores y políticas existentes, para asegurar la gobernabilidad y coherencia del sistema educativo en el territorio.



## **Gobernanza educativa y coherencia sistémica**

Descripción: El concepto de gobernanza se refiere a la forma de relacionarse y distribuir las decisiones y ámbitos de responsabilidad entre los niveles y órganos que integran el sistema educativo (macro, meso y micro). La gobernanza, desde el nivel intermedio, tiene relación con las medidas que garantizan una coherente planificación, implementación y enseñanza efectiva en todas las unidades educativas del territorio. Ejemplos asociados a temas de gobernanza son el nivel de atribuciones que tienen los directivos de las unidades educativas o el tipo de coordinación en red que se establece entre establecimientos e instituciones de apoyo. Sin una mentalidad o coherencia sistémica, los líderes intermedios no logran enfocar la combinación correcta de factores movilizadores para una educación de calidad en el territorio.

## **ENSEÑANZA EFECTIVA Y DESARROLLO DOCENTE**

### **Gestión del currículo**

Descripción: El equipo educativo intermedio debe estar familiarizado con la arquitectura actual del currículo nacional, aspectos a priorizar y conceptos fundamentales que lo estructuran, como los objetivos de aprendizaje, objetivos transversales, ejes, habilidades y actitudes. Asimismo, debe poseer una opinión fundada respecto de algunos temas de la discusión actual en torno al currículo nacional, como pertinencia, relevancia, exhaustividad y estructura. Su ámbito de acción debe estar orientado a monitorear y apoyar la apropiación curricular, los conocimientos en diversas asignaturas, planificación didáctica y liderazgo pedagógico en los establecimientos educativos de su territorio.

## **Procesos de aprendizaje**

Descripción: El equipo de liderazgo educativo intermedio debe contar con una visión propia para comprender los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en los distintos niveles del sistema (parvulario, básico, medio, medio TP) y en las distintas realidades del territorio (ruralidad, aprendizaje de adultos, etc.), incluyendo la dimensión cognitiva, así como las prácticas metacognitivas más pertinentes para evaluar sus procesos de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes. Entre sus funciones está la promoción de la innovación (métodos de enseñanza, evaluación de los aprendizajes, uso de tecnología) para la mejora del aprendizaje integral del estudiantado.

## **Evaluación de aprendizajes**

Descripción: Los equipos de nivel intermedio conocen de procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional y de aula, así como de tipos de evaluación, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje, evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.

## **Trayectoria educativa**

Descripción: Trayectoria educativa alude al desempeño de los estudiantes a lo largo de su escolaridad, año a año, observando su punto de partida, procesos y resultados de su aprendizaje que se van materializando en su avance en este camino. El liderazgo intermedio debe ser un potenciador de las trayectorias positivas desde la educación inicial a la educación superior, integrando a quienes hayan sido excluidos del sistema escolar en el territorio. En ese sentido, su responsabilidad es apoyar a las unidades educativas del territorio, de manera que sean capaces de aplicar estrategias de detección temprana de riesgos de exclusión, nivelación y monitoreo de estudiantes con rezagos en sus aprendizajes, generando condiciones para el trabajo colaborativo entre docentes y profesionales de apoyo.

## **Desarrollo profesional**

Descripción: Los líderes de nivel intermedio deben manejar los conceptos fundamentales de desarrollo profesional, incluyendo estrategias de selección, inducción y retención del equipo de educación del territorio; procesos de evaluación, retroalimentación y capacitación de los actores escolares, en sintonía con los marcos legales de la actual política educativa. El desafío es establecer programas de desarrollo profesional dedicados a los equipos directivos y adecuados a sus necesidades y a las de sus establecimientos educativos, asegurando condiciones para la mejora permanente y progresiva de los profesionales, entendiendo que siempre estamos en proceso de mejora y aprendizaje continuo.

## **PLANIFICACIÓN, LIDERAZGO Y GESTIÓN**

### **Liderazgo y cultura organizacional**

Descripción: El conocimiento de los tipos y estilos de liderazgo permite, desde el nivel intermedio, comprender tanto las prácticas, tipos y características de los líderes educativos como la cultura de trabajo, valores y estrategias necesarias para implementar y sostener las trayectorias de mejoramiento en el territorio. Está relacionado a la capacidad para motivar y orientar a las personas, reconociendo y desarrollando el talento, generando compromiso con la visión y valores institucionales. Esto permite la distribución efectiva de capacidades con foco en el aprendizaje de párvulos y estudiantes, estableciendo apoyos ajustados a las necesidades de cada establecimiento y nivel educativo, entendiendo y considerando las diferencias entre las identidades y expresiones culturales que albergan las diversas comunidades que componen el territorio.

### **Teoría del cambio o acción**

Descripción: Los líderes de nivel intermedio deben reconocer e interiorizar las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio en las unidades educativas, los aspectos que las facilitan o dificultan, y los métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Conocer cómo se aplica una teoría del cambio o acción es fundamental para cumplir los objetivos de mejora sostenible. Contar con una teoría del cambio declarada permite vincular la estrategia con los planes de acción, visualizar las brechas entre teoría y práctica, facilitando la comprensión de los resultados que se desean obtener.

### **Planificación estratégica y gestión de proyectos**

Descripción: Los líderes de nivel intermedio deben conocer las técnicas de planificación con sentido estratégico y operacional, lo que implica distinguir la diferencia entre declaración de visión, misión, objetivos estratégicos, operacionales, hitos temporales, indicadores de seguimiento y logro de objetivos a nivel del territorio. Asimismo, el equipo debe conocer los conceptos y técnicas de diseño y gestión de proyectos, así como el uso y la mantención de recursos y el seguimiento presupuestario. Para esto, los líderes intermedios tienen que estar familiarizados con las metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y los tipos de resultados esperados.

### **Gestión y trabajo en redes**

Descripción: Está relacionada a la capacidad del equipo de nivel intermedio para construir y mantener relaciones de colaboración con personas y organizaciones claves para favorecer el logro de los objetivos, posicionando a la institución y generando respaldo y compromiso hacia la consecución de metas tanto institucionales como interinstitucionales. El equipo debe conocer las principales características del trabajo en red con instituciones educativas, su potencial y fortalezas específicas, así como algunas estrategias concretas para potenciar un trabajo en red exitoso. Asimismo, debe estar al tanto de la tradición nacional del trabajo en red, las formas en que este se ha producido y la manera en que se proyecta en la actualidad.

### **Administración de recursos humanos y gestión de talento**

Descripción: Los equipos educativos de nivel intermedio deben conocer los aspectos normativos sobre leyes sociales, en particular, los relativos a la carrera docente, los procesos de selección y contratación (en general y vía ADP), remuneración, los procesos de inducción y desvinculación del cargo, así como los de desarrollo profesional, entre otros. Asimismo, deben buscar, a través de la gestión del talento humano, satisfacer las necesidades y los deseos de la organización, sin perder de vista que también deben contribuir a satisfacer las necesidades y deseos de los colaboradores, colocando valor no solo al pasado sino al futuro de las personas.

### **Administración de recursos financieros y rendición de cuentas**

Descripción: El equipo de educación en el nivel intermedio debe manejar conceptos asociados a la administración, seguimiento y control financiero, en particular, la normativa de uso de los recursos en el ámbito público, velando por su correcta utilización para el logro de los objetivos institucionales, y cumplir con los estándares nacionales e internacionales establecidos en todo organismo público nacional, para su rendición de cuentas y transparencia. Un efectivo liderazgo educativo intermedio, se focaliza en una dinámica de rendición de cuentas interna que refuerza la autonomía de los establecimientos educativos, con un incremento de la iniciativa, la flexibilidad, la adaptabilidad y la responsabilidad.

### **Efectividad de las unidades educativas y del nivel intermedio**

Descripción. El equipo debe conocer los principales factores definidos por la investigación para caracterizar establecimientos efectivos de acuerdo con cada modalidad educativa, las formas en que operan las unidades educativas en el país y estilos de trabajo más característicos, las distintas culturas escolares y la forma en que, en general, organizan su práctica cotidiana. El equipo también debe conocer y distinguir los principales factores y prácticas asociadas a un trabajo efectivo del nivel intermedio. Es clave la indagación permanente sobre los elementos que sustentan u obstaculizan el mejoramiento educativo para así gatillar la mejora en todo el territorio y perfeccionar las políticas educativas en curso.

### **Información, análisis de datos y decisiones basada en evidencia**

Descripción. La recopilación de información pertinente y el uso intensivo de los datos y evidencias disponibles para tomar decisiones, es crucial para que el trabajo del líder intermedio sea efectivo en el impulso de procesos de mejoramientos sostenibles en todas las unidades educativas del territorio. A partir de un sistema que cumpla con los requisitos de confiabilidad, relevancia y oportunidad, los líderes educativos intermedios utilizan información académica, pedagógica y administrativa que les permite realizar procesos de monitoreo de calidad y estados de avance de los objetivos estratégicos y operativos en los establecimientos educacionales del territorio.

### **Funcionamiento y lógica del servicio público chileno (administración del Estado)**

Descripción. Los SLEP se rigen por la ley de presupuesto, propia de los servicios públicos, lo que contempla lógicas distintas a las del municipio, por lo que se requieren nuevos conocimientos y capacidades en relación con la administración financiera, presupuestaria, de contabilidad gubernamental y de la ley de compras públicas, de manera que se pueda llevar a cabo una gestión rápida en el marco de las reglas del sector público. El desafío no solo radica en la capacitación técnica, sino que también en romper la inercia de los modos de trabajo que se han desarrollado por años desde los municipios, de manera que requiere un cambio “cultural” de adaptación a lógicas propias de un servicio público.

### **Gestión y vinculación territorial**

Descripción. Desde el liderazgo intermedio es fundamental la coordinación territorial con los actores locales, con el fin de facilitar la implementación, traspaso y acompañamiento del nuevo sistema de educación pública, asegurando un desarrollo sostenible de los establecimientos educacionales. Entre sus principales funciones se encuentra diseñar e implementar estrategias con las comunidades y otros actores de interés dentro del territorio para apoyar el desarrollo de los PEI y PME impulsando la coherencia entre todos los instrumentos de gestión; diseñar e implementar estrategias de vinculación con actores públicos y privados relacionados con el desarrollo de la educación en el territorio.



**RECURSOS**  
PARA MOVILIZAR LA  
**MEJORA ESCOLAR**

 **líder**