



## Construyendo alianza territorial con sostenedores y centros escolares para trabajar juntos en la mejora educativa

Una de las principales innovaciones que trae aparejado nuestro nuevo Centro de Liderazgo -bautizado como C líder- es el área que pondrá sus conocimientos y energía, durante los próximos cuatro años, en el **diseño e implementación de estrategias de acompañamiento territorial**.

En contexto de pandemia, las brechas educativas y sociales se han acrecentado, y la decisión sobre “por dónde partir” para asegurar mayor equidad sin duda no es fácil de tomar. Esta decisión pareciera ser aún más compleja en centros escolares que se encontraban, antes de la pandemia, en condición de mejora inestable o incipiente. Para sostener o contrarrestar la fragilidad de algunos procesos de mejora institucional y pedagógica, es clave fortalecer las capacidades de liderazgo, tanto a nivel intermedio como a nivel escolar. Desde allí, las iniciativas de acompañamiento que estamos en proceso de emprender se sustentan en apoyar y acompañar a mejorar a diferentes actores del sistema educativo territorial.

¿Qué buscamos con ello? **Fortalecer la vinculación entre el equipo sostenedor y los centros escolares del territorio, para contribuir a una cultura de mejora**. Esto implica desarrollar y movilizar capacidades profesionales de liderazgo, a nivel organizacional e individual, para apostar por mejoras institucionales y pedagógicas. También, movilizar prácticas de trabajo colaborativo y de acompañamiento a nivel del equipo sostenedor con y entre los equipos escolares.

¿Qué es lo llamativo? Que apostaremos por **construir y perfeccionar modelos que favorezcan, en un mismo territorio, un trabajo articulado entre los niveles de la gestión local: (1) con equipos sostenedores, (2) con equipos directivos y, cuando sea posible, (3) con redes de escuelas**.

¿A través de qué estrategias? En una de las iniciativas que emprenderemos, dirigida a centros escolares que se encuentran en condiciones de mejora inestable, potenciaremos mejoras rápidas y visibles. Trabajaremos con **planes de mejora de ciclo corto**, que construyen metas alcanzables y realistas en un tiempo breve, buscando **generar sentido de urgencia** (Duke, 2015; Meyers & Darwin, 2018) y fomentar una **mentalidad sistémica** al momento de analizar las dificultades o problemas que enfrentan. El enfoque de ciclo corto proporciona más oportunidades para que los líderes escolares y del nivel intermedio midan



el progreso y evalúen el desempeño más frecuente, generando el impulso y la eficacia colectiva necesarios para sostener un cambio organizacional positivo (Ezer & Demetis, 2007; VanGronigen & Meyers, 2017).

Una segunda iniciativa, pondrá foco en el **desarrollo de capacidades en directivos escolares y docentes**, para liderar y monitorear los procesos de enseñanza y aprendizaje, y desarrollar capacidades profesionales. Esta estrategia, de **Mentorías Pedagógicas**, tiene como foco movilizar variables de desempeño docente (motivación docente, condiciones de trabajo docente) y su relación con la mejora de los aprendizajes.

En ambas iniciativas de acompañamiento, el **nivel de los equipos sostenedores tendrá un rol clave en acompañar diferentes etapas de los procesos de mejora institucional y pedagógica en sus escuelas y liceos**.

De nuestra experiencia anterior, como Centro de Liderazgo, aprendimos que no basta con trabajar con los distintos niveles del sistema en forma separada. Hace falta promover una **mirada sistémico-territorial** y un tipo de aprendizaje profesional que permita poner en diálogo constante a diferentes actores en torno a un foco de trabajo y a un propósito común. Hoy, nos encontramos construyendo de manera colectiva ese propósito común: con los equipos sostenedores municipales de la provincia del Limarí y de algunas comunas de Santiago, con equipos directivos de liceos y escuelas de esos territorios, y con nuestro propio equipo del área en C Líder.

La creación de una alianza de colaboración con los territorios nos permitirá entregar **apoyos diferenciados a los distintos niveles** y, al mismo tiempo, construir **comunidades de aprendizaje profesional** entre centros escolares y niveles del sistema, fortaleciendo las capacidades de liderazgo en los centros escolares que más lo necesitan.

#### Referencias:

Duke, L. (2015). Leadership for low-performing schools: A step-by-step guide to the school turnaround process. Laham, MD: Rowman & Littlefield.

Meyers, C., & Darwin, M. (2018). International perspectives on leading low-performing schools. North Carolina: Age publishing.



Daniela Berkowitz Henríquez  
Jefa de Línea "Estrategias innovadoras de acompañamiento para la mejora institucional y pedagógica"

