



Fortalecimiento del liderazgo intermedio desde una perspectiva sistémica y territorial

La Línea "**Desarrollo de capacidades de gestión y prácticas del liderazgo intermedio**" tiene como objetivo, en el contexto de una reforma de gran escala al sistema público en educación, **fortalecer las capacidades de gestión y prácticas de liderazgo del nivel intermedio, desde una perspectiva sistémica y territorial.**

Desde lo sistémico, la gestión del nivel intermedio cumple el rol estratégico de articulador entre los distintos niveles del sistema en su conjunto (Hargreaves y Ainscow, 2015; Harris y Jones, 2017), ya que vincula al nivel macro, representado por el Mineduc, y las otras instituciones del SAC, con los centros educativos de su dependencia, jardines infantiles, escuelas y liceos (nivel micro).

El accionar del nivel intermedio, debiese aumentar la capacidad y coherencia interna del sistema. Junto a lo anterior, desde una perspectiva territorial, debiese asegurar la pertinencia educativa, promoviendo una cultura e identidad local, respondiendo a las necesidades y desafíos educativos de cada comunidad.

Complementariamente, una de las grandes oportunidades que trae consigo el trabajo territorial, es implementar estrategias de trabajo en red para la mejora. La evidencia ha demostrado los efectos positivos de las redes educativas efectivas, las cuales desarrollan las capacidades de liderazgo de sus participantes, permiten generar procesos reflexivos entre los docentes y favorecen el mejoramiento de los aprendizajes (Chapman y Muijs, 2013; Chapman et al., 2015; Katz y Earl, 2010; Lee, Louis y Anderson, 2012).

De todos los temas que aborda este nivel, la evidencia es concluyente en identificar que su **rol fundamental es desarrollar las condiciones organizacionales y relacionales que fomenten mejores procesos de convivencia, enseñanza y aprendizaje** (Anderson, 2006 y 2017; Waters y Marzano, 2006; Leithwood y Jantzi, 2008; Trujillo, 2013; Daly y Finnigan, 2016).



En el marco de la Nueva Educación Pública (NEP), el nivel intermedio nacional tiene un importante desafío; constituir y consolidar los Servicio Locales de Educación Pública (Bellei et al. 2015 Y 2018; Anderson, Uribe y Valenzuela, 2021). Esto, implicará un gran esfuerzo de desarrollo de capacidades de liderazgo pedagógico para acompañar y apoyar emocional, y técnicamente, a las comunidades educativas.

La línea de **Desarrollo de capacidades de gestión y prácticas del liderazgo intermedio** de nuestro nuevo Centro, desarrollará **tres líneas de trabajo** durante los próximos 4 años:

- **Investigación y Desarrollo.** Durante este período, se actualizará el “Marco de Gestión y Liderazgo Intermedio” cuya primera versión se desarrolló el año 2016 y se publicó el 2017. Junto con ello, se seguirán desarrollando y difundiendo investigaciones que nos permitan aprender de las experiencias en la instalación de los SLEP, de tal forma de poder transferir, a los futuros responsables de la gestión local de educación pública, aquellos aspectos que la potencian u obstaculizan en su desarrollo.
- **Acciones formativas para el Desarrollo Profesional.** Esto se llevará a cabo a través de cursos, talleres y encuentros especializados que fortalezcan las capacidades de gestión y liderazgo educativo en el nivel intermedio. La reforma del sistema institucional de la educación pública, requiere el desarrollo de capacidades profesionales, tanto en temas específicos como en habilidades relacionales.
- **Trabajo colaborativo en Red.** Uno de los objetivos de "C Líder", es promover el trabajo colaborativo en el territorio, a través de la creación de redes de mejoramiento. Por ello, junto a redes de mejoramiento escolar, se desarrollarán estrategias para el acompañamiento y metodologías para fortalecer el trabajo en red.

Referencias:

Anderson, S. (2006). The school district's role in educational change. *International Journal of Educational Reform*, 15(1): 13-37.

Anderson, S. (2017). *El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar*. Informe Técnico No. 1 2017. LÍDERES EDUCATIVOS. Valparaíso, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.



Anderson, S., Uribe, M., & Valenzuela, J. P. (2021). Reforming public education in Chile: The creation of local education services. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220983327>

Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P., y Vanni, X. (Eds.). (2015). *Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después*. Santiago, Chile: LOM.

Bellei, C. (Coord.) (2018). *La Nueva Educación Pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización*. Universidad de Chile. Santiago, Chile: LOM.

Chapman, C., y Muijs, D. (2013). Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of the impact of school federations on student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(3), 351–393.

Chapman, C., Lowden, K., Chestnutt, H. R., Hall, S., McKinney, S., Hulme, M., y Friel, N. (2015). *The School Improvement Partnership Programme: using collaboration and inquiry to tackle educational inequity*. Livingston, Escocia.

Daly, A. J. y Finnigan, K. S. Ed. (2016). *Thinking and Acting Systemically: Improving School Districts Under Pressure*. Washington, DC: AERA Books.

Hargreaves, A. y Ainscow, M. (2015). The top and bottom of leadership and change. *Phi Delta Kappan*, 97(3), 42-48.

Harris, A., and Jones, M. (2017). Middle leaders matter: Reflections, recognition, and renaissance. *School Leadership & Management*, 37(3), 213-216.

Katz, S. y Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 27–51. <https://doi.org/10.1080/09243450903569718>

Lee, M., Louis, K. S., y Anderson, S. (2012). Local education authorities and student learning: the effects of policies and practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 133–158. <https://doi.org/10.1080/09243453.2011.652125>

Leithwood, K., y Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496–528.

Trujillo, T. (2013). The reincarnation of the effective schools research: Rethinking the literature on district effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 51(4): 426-452.

Waters, T. J. y Marzano, R. J. (2006). *School district leadership that works: the effect of superintendent leadership on student achievement*. Mid-continent Research for Education and Learning. Disponible on line en: http://www.ctc.ca.gov/educator-prep/asc/4005rr_superintendent_leadership.pdf



Mario Uribe Briceño - Jefe de Línea "Desarrollo de capacidades de gestión y prácticas del liderazgo intermedio"

Bárbara Zoro Sutton - Coordinadora Línea "Desarrollo de capacidades de gestión y prácticas del liderazgo intermedio"

