



**Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio<sup>1</sup>  
Promoviendo prácticas para la mejora Integral de la Educación Pública en el territorio.  
2da Edición 2022**

**PROPUESTA PARA SU ACTUALIZACIÓN**

**Un proyecto realizado en el marco del convenio de  
Colaboración con el MINEDUC Decreto N°112 del 12 de agosto de 2020.**

**Equipo Línea 3**

**Mario Uribe – Cristina Aziz – Bárbara Zoro**

**Noviembre 2022**

---

<sup>1</sup> Consultas en relación con este documento a [mario.uribe@pucv.cl](mailto:mario.uribe@pucv.cl)



## **Informe Ejecutivo**

### **Proyecto “Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio”**

#### **1. Introducción**

Uno de los mayores desafíos que enfrenta nuestro país en la actualidad es avanzar de manera sustantiva en materia de calidad y equidad de la educación pública. Entre varios factores, según demostrado por la evidencia global, el liderazgo educativo contribuye a crear las condiciones óptimas que permiten la mejora sustantiva de los procesos de enseñanza y aprendizaje, sostenible en el tiempo.

Para ello, desde los distintos niveles del sistema educativo, los líderes necesitan desplegar recursos personales y prácticas que son fundamentales para su quehacer, y esto se torna aún más evidente en momentos de cambios e incertidumbre, donde las exigencias hacia la calidad educativa se hacen cada vez más urgentes.

En concordancia con lo anterior, fortalecer el rol de los líderes educativos, desde un enfoque sistémico y multidimensional, ha sido parte de la política nacional de los últimos años, lo que ha involucrado distintas estrategias, entre ellas la creación de Centros de liderazgo, desarrollo de capacidades, la elaboración de estudios y documentos para orientar la mejora del sistema escolar.

Esta política de fortalecimiento del liderazgo educativo converge con un profundo y sentido diagnóstico sobre la necesidad de recuperar y fortalecer la educación pública en Chile. Por ello, el 2017 se aprobó la Ley N° 21.040, creando el Sistema de Educación Pública que, entre otros importantes avances, establece como nuevo sostenedor a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) en donde el liderazgo intermedio gana relevancia para la mejora educativa integral.



Ese mismo año, se publicó el Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local (MGLEL), elaborado por LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, como una contribución para el fortalecimiento de las capacidades de los líderes educativos intermedios, teniendo en vista el despliegue del nuevo sistema. Dicho Marco buscó sentar las bases del quehacer profesional para ese nivel, buscando orientar y propiciar una mayor vinculación entre las prácticas de liderazgo y la mejora continua del sistema escolar (Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames y Zoro, 2017).

Considerando que este Marco surgió en plena reforma de la educación pública, el Ministerio de Educación entendió importante evaluarlo y validarlo, considerando las opiniones y experiencias de diversos actores clave del sistema escolar. El informe que fue publicado el año pasado (Focus, 2021) da cuenta de la utilidad práctica del MGLEL, especialmente para los nuevos líderes de la educación pública, y entrega también sugerencias para fortalecer el instrumento que entrega ámbitos críticos para el nivel intermedio.

Luego de 5 años de implementación de la Ley 21.040 y finalizada la etapa de instalación de los primeros 11 SLEP, considerando además los valiosos estudios, documentos e insumos que han recogido aprendizajes y necesidades durante este periodo de transición, el Centro de Liderazgo Escolar C-Líder, define como uno de sus propósitos actualizar el MGLEL, de manera a hacerlo más pertinente al quehacer de los SLEP y la realidad de la nueva educación pública del país.

El diseño y desarrollo de esta nueva versión se realizó en coordinación con la DEG MINEDUC e incluye una exhaustiva revisión de antecedentes (investigaciones y normativas) que se han desarrollados a partir de la publicación de la primera versión del Marco, así como una serie de actividades y consultas a representantes de las instituciones involucradas en la instalación y operación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).

Este informe, presenta un resumen de proceso de actualización que da origen al nuevo Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio (MAGLEI), realizado a través de un proyecto de la Línea 3 “Desarrollo de capacidades de gestión y prácticas del liderazgo intermedio” de C-Líder. A continuación, se detalla tanto la metodología utilizada en el proceso de revisión llevado a cabo durante el año 2021 como los principales resultados del proyecto.

## 2. Estrategia Metodológica

Para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto de actualización del Marco, se realizaron una serie de etapas que permitieron una revisión exhaustiva, en base a un proceso de comparación, análisis, reflexión, sistematización y ajuste tanto de marco conceptual, como de las dimensiones de prácticas y recursos personales de los líderes de nivel intermedio para la Nueva Educación Pública.

Por las características del proyecto, relacionadas tanto a la existencia de un Marco previo (Uribe et al., 2017) como un informe de validación de dicho documento (Focus, 2021), donde en ambos casos se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a diversos actores del sistema, el proceso de revisión utiliza dicha información como la base del nuevo Marco, siendo estos los principales insumos y orientación para la actualización del documento.

En el caso el informe de validación del marco original (Focus, 2021), en base a la información recabada a lo largo de dicho estudio, los principales desafíos y recomendaciones de mejora fueron los siguientes:

- Destacar centralidad del rol de acompañamiento y apoyo pedagógico del liderazgo intermedio
- Profundizar articulación entre las dimensiones de prácticas y recursos personales
- Desarrollar más los recursos personales
- Elaborar más los conceptos clave del marco, homologando con otros documentos de política y presentarlos de manera más cercana a la cotidianidad del nivel intermedio
- Clarificar los usuarios del Marco
- Evidenciar el liderazgo intermedio multinivel, indicando la importancia y responsabilidad del liderazgo de nivel intermedio en la gestión y apoyo a los diferentes niveles educativos.
- Clarificar el objetivo y uso del Marco, indicando limitaciones y usos alternativos e instrumentos que serán colocados a disposición de los equipos de nivel intermedio.
- Incorporar de manera explícita el rol de apoyo jurídico y legal que entrega actualmente el nivel intermedio a los establecimientos educacionales
- Integrar de manera explícita a las instituciones que forman parte del sistema de Aseguramiento de la Calidad en el Marco, explicitando su relación con el nivel intermedio.
- Aclarar en las dimensiones de práctica la relación desde el liderazgo intermedio con la DEP, buscando evidenciar la articulación que debe existir entre dichas entidades
- Hacer un cruce e intencionar la relación del Marco con los otros marcos del sistema marcos y documentos del sistema escolar
- Incorporar en el Marco una mirada que considere la trayectoria del sostenedor, especialmente en el momento de instalación de la NEP

Todos estos puntos fueron considerados en gran medida en la actualización del Marco, como se especificará en el apartado 3 de este informe. El último tema, sin embargo, aunque fue intencionado en todo el proceso de revisión del marco y, especialmente en las instancias de conversación con los actores del sistema, no fue incorporado de manera explícita en las dimensiones de prácticas. Dado que no hay acuerdo explícito en cuanto a los tiempos y es un ámbito que escapa a nuestra competencia.

El proceso de actualización, en su etapa inicial, consideró la revisión comparativa de instrumentos de política nacional que influyen en el liderazgo del nivel intermedio, dando origen a una matriz comparativa de análisis que incluyó los documentos que se detallan a continuación:

- Primera Estrategia Nacional de EP 2020-2028 (DEP, 2020)
- Marco de Referencia de Visita Integral de Evaluación y Orientación a los SLEP (Agencia de Calidad, 2021)
- Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores (UCE, 2014, 2021)
- Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus sostenedores (SEP, 2020)
- Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos que imparten Educación Técnico profesional y sus sostenedores (UCE, 2021)
- Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (2015)
- Marco para la buena dirección y el liderazgo de Educación Parvularia (2021)
- Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar media Técnico Profesional (2021)
- Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local (2017)

Asimismo, se revisaron los principales documentos de apoyo y estudios de análisis al proceso de instalación de los primeros Servicios Locales de Educación Pública, como se ejemplifica a continuación:

- Informes anuales de seguimiento de la puesta en marcha de la NEP (Consejo de Evaluación, 2018-2020)
- Evaluación intermedia Consejo de Evaluación (2021)

- Análisis del Servicio educacional provisto por los SLEP durante etapa de instalación (Agencia de Calidad, 2020)
- Nueva Educación Pública, desafíos de implementación. (CEPPE, 2021)
- Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los SLEP (LÍDERES EDUCATIVOS, 2019)
- Bases para un Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico en EP (DEP, 2019)
- Bases Estrategia Educación Pública (DEP, 2018)
- Servicio de Análisis y Evaluación de la Implementación de los SLEP (Clodinamica, 2021)
- El primer año de los Servicios Locales de Educación Pública: Reflexiones desde la voz de los actores (LIDERES EDUCATIVOS, 2019)
- Diseño del modelo de evaluación de la Nueva Educación Pública y levantamiento de línea de base (CEPPE, 2018)

En una segunda etapa, considerando la revisión de antecedentes y estudios mencionados, se desarrolló una primera propuesta del Marco actualizado que fue sometido a un proceso de consulta y retroalimentación que buscó conocer la opinión de distintos actores y expertos del nivel intermedio. Más de 80 profesionales de pertenecientes a los SLEP, DEP, Agencia de la Calidad de la Educación, Servicio Civil, Superintendencia de Educación, CPEIP, academia, fundaciones y sostenedores complementaron la información obtenida por el estudio de validación del Marco desarrollada por Focus (2021).

Mediante cuestionarios online, todos ellos analizaron las dimensiones y prácticas actualizadas. Los cuestionarios se constituyeron tanto de preguntas cerradas (utilizando escala de Likert) como abiertas, y solicitaba principalmente una evaluación respecto a la claridad de la redacción de las prácticas, su pertinencia con el rol de los SLEP, y coherencia con los demás instrumentos del sistema. Asimismo, líderes de los 11 SLEP y profesionales de la DEP participaron en jornadas para dialogar en torno al Marco propuesto, específicamente orientadas a la mejora y adecuación de las dimensiones y prácticas del nuevo Marco.



Para dar cuenta de la variedad de enfoques e interpretaciones que concita un documento como el Marco, se presentan alguno de los comentarios más mencionados con relación a las Dimensiones de prácticas del equipo que lidera un SLEP:

**Dimensión 1** Construyendo una visión compartida para el diseño y la implementación de una estrategia educativa territorial.

- Que la visión compartida no sea sólo de la estrategia sino para la implementación del PEL.
- Énfasis en la implementación efectiva.

**Dimensión 2** Desarrollando una cultura de participación, trabajo colaborativo y articulación con la comunidad educativa y actores sociales del entorno.

- Se puede referir a “comunidades educativas en el territorio” en relación con los actores educativos y sociales del territorio.
- Que se sea más explícito lo colaborativo y la articulación es para la educación en el territorio.
- Que se incluya el concepto de red. (“participativo, colaborativo y en red”)

**Dimensión 3** Promoviendo y apoyando el liderazgo pedagógico para el aprendizaje profundo en el territorio.

- Monitoreo implícito en gestión pedagógica.
- ¿dónde focalizamos la gestión pedagógica: en el nivel intermedio o en las unidades educativas?
- Alinear con la ENEP (aumento niveles aprendizaje; desarrollo de estudiantes y continuidad educativa)
- No hay acuerdo en el uso de “aprendizaje de calidad integral” se sugiere “aprendizaje integral de calidad y equitativo” o bien no usarlo.

**Dimensión 4** Promoviendo el desarrollo y distribución de capacidades para la mejora continua de la educación en el territorio

- Que las capacidades a desarrollar no son sólo pedagógicas.
- ¿Distribuir capacidades pedagógicas es lo mismo que distribuir el liderazgo?
- Liderazgo educativo y liderazgo pedagógico: ¿es lo mismo?

**Dimensión 5** Desarrollando una cultura de bienestar, inclusión y ciudadanía en el territorio.

- Si bien está en la Dimensión 2, reforzar lo participativo
- Incluir conceptos como “cultura democrática”, “socioemocional”, “equidad de género”
- ¿Ciudadanía democrática o formación ciudadana?
- Circunscribir a lo educativo.
- Especificar “bienestar” (no sólo para estudiantes, sino amplio a la comunidad)
- No olvidar comprender que en el macro territorio hay micro territorios a considerar.

**Dimensión 6** Gestionando los recursos y condiciones institucionales para el desarrollo educativo en diferentes contextos territoriales.

- No hay consenso sobre incluir o no el concepto de transparencia en el título de la dimensión.
- ¿Qué condiciones: organizacionales y/o institucionales?
- ¿Sólo para el cumplimiento de los PEI? ¿También de la estrategia de la educación en el territorio?
- Desagregar en RR HH, FF y Pedagógicos.

De manera transversal a todo el proceso, se constituyó un Comité Consultivo Interinstitucional para la validación del Marco, coordinado por el equipo de C-Líder y conformado por representantes de las principales instituciones del sistema relacionadas al nivel intermedio: División de Educación General (DEG), División de Educación Pública (DEP), Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), Agencia de Calidad de la Educación (ACE), Superintendencia de Educación y Servicio Civil.

EL Comité consultivo se transformó en una instancia de que permitió una conversación común y articulada entre las distintas instituciones que intervienen en el nivel intermedio. A partir de esa reflexión conjunta se ratifica la necesidad de contar con una definición más precisa del nivel intermedio en su rol en la mejora de condiciones para una educación de calidad.

La participación y activa colaboración de este grupo de profesionales que se reunió para reflexionar sobre las prácticas de liderazgo del nivel intermedio permitió orientar el proceso de revisión del Marco, considerando las principales necesidades del sistema y de sus propias instituciones. Asimismo, desde sus respectivos ámbitos de acción, los miembros del comité hicieron aportes al proceso de actualización del Marco y al documento final, de los cuales podemos destacar:

- DEG: coordinación comité y enfoques liderazgo
- DEP: coordinación con los SLEP y articulación NEP
- SERVICIO CIVIL: actualización recursos personales en base a perfiles
- CPEIP: necesidades formativas y desarrollo de capacidades
- AGENCIA: enfoque y prácticas de visitas
- SUPERINTENDENCIA: enfoque de derechos, fiscalización y recursos

A continuación, se especifican las reuniones llevadas a cabo tanto con del Comité como con otros actores relevantes del sistema que por su trabajo de evaluación, investigación y desarrollo profesional de los líderes de nivel intermedio entregaron insumos e información específicas para el proceso de actualización del MAGLEI:

- 3 reuniones Comité consultivo (DEG, DEP, CPEIP, Agencia, Super, SC)
- 6 reuniones equipo DEG,
- 8 reuniones bilaterales: con la DEP (3), el Servicio civil (2), CPEIP (1), ACE (1), UCE (1), equipo FOCUS (1) y equipo C-LIDER (1).

Finalmente, en la tercera y última etapa del proceso, a partir de las observaciones de expertos seleccionados al documento final y en base a una sistematización y análisis riguroso de toda la información recogida en las diversas consultas realizadas, se realizó un ajuste a la propuesta del nuevo Marco, dando origen a la versión definitiva del MAGLEI que se presentó al Ministerio de Educación para su publicación.

### 3. Principales Resultados

La actualización del MAGLEI ha buscado incorporar lo que la investigación nacional e internacional ha evidenciado en los últimos años acerca de las prácticas de liderazgo intermedio que impactan positivamente en los/as estudiantes. Por otra parte, esta actualización, al igual que en su elaboración original, ha cuidado en dar un **lugar relevante a la voz de los líderes del nivel intermedio**, como actores principales a los que está dirigido este documento. Finalmente, también, se han considerado las sugerencias que expertos en la temática han realizado frente a la nueva propuesta.

El MAGLEI entrega lineamientos profesionales a los/as líderes de los SLEP de forma de guiar sus prácticas para aportar a la mejora educativa. A modo general, se mantuvo la estructura del Marco original, relativo a las Dimensiones de prácticas y Recursos personales (Principios, Dimensiones y Contenidos), que es también la que se utiliza en los demás marcos del sistema. De esa manera, el Marco permite una **comprensión de criterios compartidos acerca del buen liderazgo intermedio**, de forma que los actores del sistema y la sociedad en general puedan dialogar en torno a las prácticas que este documento define.

Respecto a las principales diferencias producto de la actualización realizada, una de las más importantes es que esta nueva versión del Marco explicita su **foco en el nuevo Sistema de Educación Pública**. El MAGLEI ha sido pensado y diseñado especialmente para los equipos directivos de los Servicios Locales de Educación Pública, buscando ser una aporte concreto a la Nueva Educación Pública del país.<sup>2</sup> En ese sentido, incorpora, además de un análisis de política educativa, considerando la investigación y marco teórico desarrollado para el documento original, también un apartado que profundiza en la actual institucionalidad del nivel intermedio en Chile, considerando el nuevo Sistema de Educación Pública, sus nuevos actores y organismos, los nuevos instrumentos de gestión, así como los aspectos más importantes respecto a la articulación y coordinación entre instituciones como un requisito esencial para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Ley 21.040. Esto fue posible debido al desarrollo inicial de la NEP y los varios documentos de análisis y evaluación de esos primeros años y que fueron considerados en este proceso de revisión.

---

<sup>2</sup> No obstante, el nuevo Marco es un documento lo suficientemente amplio como para orientar la acción de Departamentos de Educación Municipal y Corporaciones, mientras sean responsables del servicio educativo, y también puede guiar a los sostenedores que gestionan redes de escuelas subvencionadas, desde que se considere una adecuación a sus propias realidades.



Otro componente diferenciador e importante de esta versión actualizada del Marco es una **nueva definición, delimitación y perspectiva del nivel intermedio**: no solo como bisagra o vaso comunicante, sino también como potenciador e implementador de políticas, especialmente en lo relativo al desarrollo de capacidades pedagógicas a nivel territorial. El liderazgo intermedio es considerado, así, como parte de un liderazgo colectivo expresado en un sistema de liderazgos multinivel, donde los líderes intermedios (SLEP) y el liderazgo escolar son interdependientes.

Asimismo, hace foco en **tendencias educativas que se deben potenciar desde el nivel intermedio**, considerando todos los cambios que han ocurrido en los últimos años, relacionados tanto a las modificaciones del propio sistema como también a las contingencias que han impactado fuertemente las comunidades educativas en Chile y en el mundo. Las temáticas consideradas y destacadas en el nuevo documento para la mejora escolar en un mundo cambiante son:

- Enfoque de derechos
- Enfoque de género
- Educación socioemocional y bienestar integral
- Calidad integral y equidad
- Inclusión, diversidad e interculturalidad
- Formación ciudadana
- Aprendizaje en redes y colaboración
- Transformación digital
- Aprendizaje profundo y educación para el siglo XXI

Otros de los aportes más significativos en este proceso de actualización que se pueden destacar son:

(1) El análisis comparado de las normativas da cuenta que la gestión y el liderazgo pedagógico no está relevado para el nivel intermedio como requerido por el nuevo Sistema de Educación Pública. Específicamente, los Estándares Indicativos de Desempeño, incluso luego de las actualizaciones realizadas en los últimos años (es decir, después de la promulgación de la Ley 21.040), y para todos los niveles del sistema, siguen estableciendo como foco de los sostenedores educativos la gestión y administración de recursos. En ese sentido, el MAGLEI da un salto cualitativo en comparación con los demás instrumentos, incluyendo la **importancia y centralidad del acompañamiento y apoyo pedagógico en el quehacer del nivel educativo intermedio**, considerando este ámbito de acción no solo como una dimensión en sí misma, sino también de manera transversal en las demás dimensiones de prácticas. Lo anterior, es coherente con las orientaciones de la DEP, muy especialmente con la Primera Estrategia Nacional de Educación Pública, las Bases para la Elaboración de un Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico de los SLE y el nuevo modelo de desarrollo de capacidades.

(2) El MAGLEI también integra dentro de las evidencias de prácticas **los distintos niveles educativos**, incorporando explícitamente aspectos clave relativos, por ejemplo, a la educación inicial y técnico profesional, considerando el quehacer específico desde el liderazgo intermedio para el desarrollo de todos los niveles y la trayectoria educativa positiva en el sistema escolar.

(3) En el MAGLEI se considera, asimismo, un mayor **equilibrio entre el contenido de las dimensiones de práctica y recursos personales**, desarrollando con más profundidad los principios, habilidades y conocimientos que los líderes deben desarrollar permanentemente y que se deben reflejar en cada decisión o práctica concreta de los integrantes del equipo de los SLEP.

(4) Se visibiliza de manera más explícita el **rol y coordinación de las instituciones que conforman el nuevo Sistema de Educación Pública**, considerando que, en los sistemas con gobernanza multinivel, el nivel intermedio cumple un rol importante en lograr articulación en el sistema. Además, se preocupa de la coherencia con relación al lenguaje y conceptos con documentos precedentes (ENEP, MBDLE y otros), facilitando su lectura, comparación y análisis cruzado.

En base a la experiencia acumulada por el sistema y buscando una mayor articulación con los demás documentos y marcos disponibles, como mencionado anteriormente, las prácticas sugeridas para este nuevo Marco ya no son los 7 originales, sino que se **consolidan en las siguientes 6 dimensiones**:

- 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.*

Para facilitar su lectura y comprensión, las dimensiones de prácticas siguen estando 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.



El MAGLEI, como su versión anterior y en todos los marcos comparables, 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. Lo mismo en relación con los principios, habilidades y conocimientos que han sido seleccionados para esta nueva versión del Marco, considerando los desafíos del sistema escolar y la evidencia nacional e internacional para el liderazgo educativo, en particular el de nivel intermedio.

Los recursos personales en el MAGLEI fueron desarrollados con más profundidad en comparación con el texto original, considerando no solo una descripción más extensa y pertinente al nivel intermedio, sino que en el caso de los principios y habilidades que son transversales a las prácticas, también se consideraron aspectos clave para su incorporación en el quehacer de los líderes educativos intermedios.

Todo este trabajo realizado, que dio origen al nuevo “Marco para Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio: promoviendo prácticas para la mejora integral de la Educación Pública en el territorio”, ha sido validado por diversos actores de sistema, consultados en diferentes instancias de este proceso, como descrito en el apartado metodológico. Esto ha permitido una mayor pertinencia de su contenido, especialmente en relación con las dimensiones de prácticas, ya que se escuchó y se consideró las experiencias de los actores que han llevado a cabo la instalación de los SLEP y el nuevo Sistema de Educación Pública en Chile.



**Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio  
Promoviendo prácticas para la mejora Integral de la Educación Pública en el  
territorio**

**Medio de verificación Indicador N°1 del objetivo específicos N°1 correspondiente al Marco  
para la gestión y el Liderazgo Intermedio V.2.0”**

**PROPUESTA PARA SU ACTUALIZACIÓN**

**Un proyecto realizado en el marco del convenio de  
Colaboración con el MINEDUC Decreto N°112 del 12 de agosto de 2020.**

**Nota:**

A continuación los principales resultados para su actualización sobre las Dimensiones y Recursos Personales del Marco.

No se incluye en esta versión ejecutiva, las referencias contextuales y conceptuales que dan como resultados las dimensiones y recursos presentados.



**Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio**  
**Promoviendo prácticas para la mejora integral de la Educación Pública en el territorio**  
(Institución), 2022  
2ª Edición

**Autores (primera y segunda edición):**

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

**Institución responsable de la elaboración:**

C Líder Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo  
Línea: Desarrollo de Capacidades de Gestión y Prácticas del Liderazgo Intermedio  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

**Contraparte técnica Mineduc:**

Alejandro Prieto Gajardo  
José Ignacio Opazo  
Claudia Godoy Orellana

**Diseño y diagramación:**

Xxxx

Xxxx

ISBN: xxxx

Registro de Propiedad Intelectual: xxxx



## **Agradecimientos**

La elaboración de la segunda edición del Marco ha sido posible gracias a la colaboración de diversos profesionales que, desde distintos niveles territoriales e instituciones, enriquecieron la reflexión y la validación de este instrumento.

Agradecemos los aportes de:

### **Mineduc**

Daniela Eroles, Daniela Zenteno, Pamela Yáñez y Gustavo Astudillo.

### **Dirección de Educación Pública (DEP)**

Alexis Moreira, Jennifer Obregón, Sergio Pirinoli, Bárbara Agliati, Rodrigo Inostroza, Ximena Morales, Andrea Valdés, Carolina Soto, Gunther Mondaca, Daniela Hernández, Bernardita Ossandón, Juan Eduardo Lorca, Felipe Monjes, Ivo Jiménez y Paulina Parra.

### **Agencia de la Calidad de la Educación**

Gino Cortez y Felipe Valencia.

### **CPEIP**

Felipe Coloma, Robinson Lira y Mauricio Nercellas.

### **Servicio Civil**

Angélica Fuenzalida, Macarena Rivera, Carmen Paz Olea y Paulina Calderón.

### **Superintendencia de Educación**

Cristian O’Ryan y María Luisa Orellana.

### **Servicios Locales de Educación Pública**

Hugo Baeza, Ana Suárez y Giulietta Vaccarezza (Andalién Sur); Genaro Medina (Atacama); Denisse Bustamante, María José Canales, Marcela Carmine, Pilar Diez, Rodrigo Lavín y , Alejandra Vergara (Barrancas); Gisella Dormarchi y Verónica Pizarro (Chinchorro); Leonardo Fuentes, Andrea Jorquera y Hugo Soto (Colchagua); Nicolás Manríquez, Carlos Sáez y Jessica Sandoval (Costa Araucanía); Alejandra Figueroa y Daniela Triviño (Gabriela Mistral); Pedro Adrians y Claudia Trillo (Llanquihue); Ingrid Cuturrufo y Jaime Rivera (Puerto Cordillera); Ricardo Aravena, Daslav Mihovilovic y Priscila Vega (Valparaíso).

### **Direcciones de Educación Municipales**

Daniela Eroles (Renca) y Rodrigo Roco (Santiago).

### **C Líder**

Fabián Campos, Andrea Carrasco, Mónica Cortés, Carmen Montecinos, Marcela Sáez, Sergio Saldivia, Juan Pablo Valenzuela, Xavier Vanni y José Weinstein.

### **Académicos y especialistas**

Daniel Alcaíno, Felipe Aravena, Marcela Arellano, Carlos Eugenio Beca, Álvaro González, Andrea Horn, Dagmar Raczynski, Rosario Rivero, Simón Rodríguez, Marcela Román, Paulina Sáez, Bernardita Sánchez, Patricia Vargas, María Teresa Yáñez e Isabel Zett.



# Índice

## **1. OBJETIVOS Y USOS DEL MARCO PARA LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EDUCATIVO INTERMEDIO**

## **2. MARCO PARA LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EDUCATIVO INTERMEDIO**

### **3.1. DIMENSIONES DE PRÁCTICAS**

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

### **3.2. RECURSOS PERSONALES**

Principios

Habilidades

Conocimientos profesionales

### **4.0. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## 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>3</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>4</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.

Contamos con evidencias de unidades educativas que han demostrado trayectorias de mejora a partir de una significativa relación y apoyo del nivel intermedio (Bellei et al., 2014). 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>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Director ejecutivo/a y subdirecciones de Apoyo Técnico Pedagógico; Planificación y Control de Gestión y Administración y Finanzas.

<sup>4</sup> Dada la gran diferencia de dimensiones y orientaciones.

<sup>5</sup> Ver artículo 18 de la Ley 21.040 para saber más sobre la articulación de los SLEP con otros organismos locales.

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.

### **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>6</sup>, entregando únicamente aquellos elementos centrales que permitan los usos que se indican a continuación.

### Usos

- Facilitar una expectativa y visión compartida sobre la gestión y el liderazgo educativo del nivel intermedio.
- Promover un lenguaje común que favorezca la comprensión del rol de liderazgo educativo del nivel intermedio para lograr la coherencia del sistema.
- Orientar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación e inducción de los equipos directivos y profesionales de nivel educativo intermedio.
- Distinguir un conjunto de ámbitos de acción que el equipo de liderazgo educativo intermedio deberá abordar para apoyar la generación de condiciones y ambientes de aprendizaje de calidad integral para estudiantes de las unidades educativas a su cargo.
- Orientar la autorreflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de los equipos directivos de nivel educativo intermedio en ejercicio.
- Guiar la formación inicial y en servicio de los líderes de los SLEP.

---

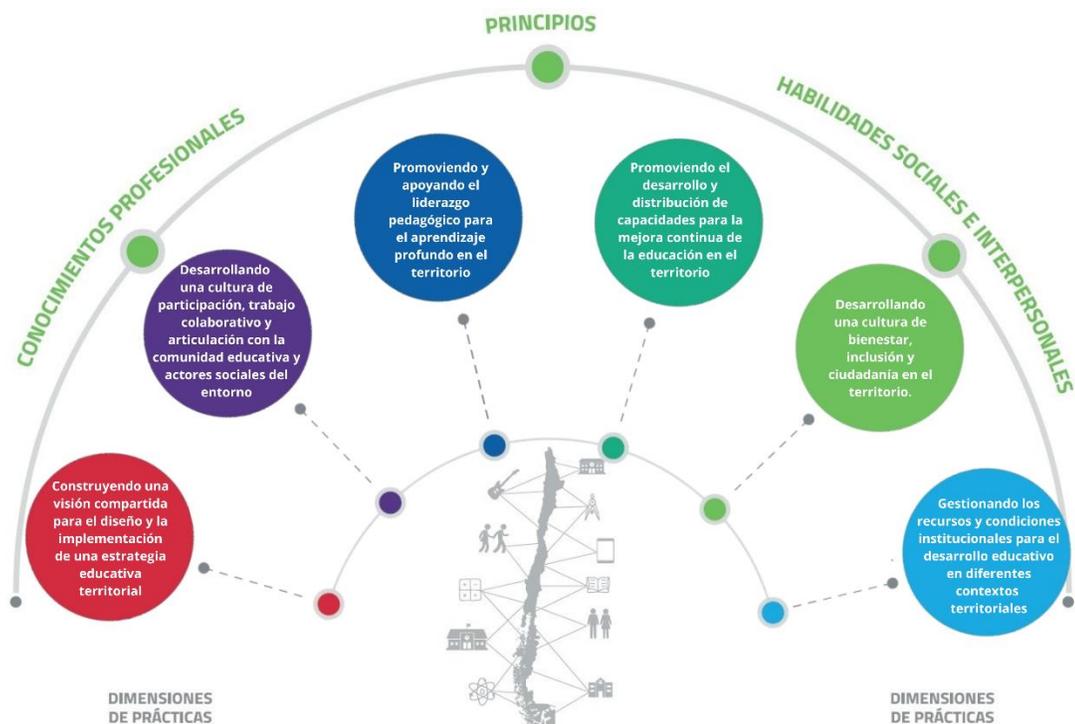
<sup>6</sup> Estos serán desarrollados y puestos a disposición del sistema por las instituciones responsables (DEG, DEP y otras), según se determine, tal como ha sucedido con otros documentos como el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas/>

## 2. Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio

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).



Elaboración propia: Versión 2.0 2022

### 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 (Leithwood, 2011). 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>7</sup>.



<sup>7</sup> 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.

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.

## **DIMENSIÓN 1**

### **CONSTRUYENDO UNA VISIÓN COMPARTIDA PARA EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA TERRITORIAL**

#### **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.

## **DIMENSIÓN 2**

### **DESARROLLANDO UNA CULTURA DE PARTICIPACIÓN, TRABAJO COLABORATIVO Y ARTICULACIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y ACTORES SOCIALES DEL ENTORNO**

#### **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.

### **DIMENSIÓN 3**

#### **PROMOVIENDO Y APOYANDO EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EL APRENDIZAJE PROFUNDO EN EL 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.

#### **DIMENSIÓN 4**

#### **PROMOVIENDO EL DESARROLLO Y DISTRIBUCIÓN DE CAPACIDADES PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA EDUCACIÓN EN EL TERRITORIO**

##### **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.

## **DIMENSIÓN 5**

### **DESARROLLANDO UNA CULTURA DE BIENESTAR, INCLUSIÓN Y CIUDADANÍA EN EL TERRITORIO**

#### **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.

## **DIMENSIÓN 6**

### **GESTIONANDO LOS RECURSOS Y CONDICIONES INSTITUCIONALES PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO EN DIFERENTES CONTEXTOS TERRITORIALES**

#### **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. [1]

### Definición de recursos personales de los líderes

Principios	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.
Habilidades	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.
Conocimientos profesionales	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
<p>Ética y Probidad</p> <p>Justicia Educativa</p> <p>Confianza</p> <p>Vocación de servicio público</p>	<p>Habilidades para analizar problemáticas complejas</p>	<p>Política educativa y relaciones con la comunidad</p> <p>Tendencias en educación</p>
	<p>Pensamiento sistémico</p>	<p>Políticas e institucionalidad educativa</p> <p>Gobernanza educativa y coherencia sistémica</p>
	<p>Reflexión</p>	<p>Enseñanza efectiva y desarrollo docente</p>
	<p>Habilidades para convocar hacia un objetivo común</p>	<p>Gestión del currículo</p> <p>Procesos de aprendizaje</p>
	<p>Liderazgo</p>	<p>Evaluación de aprendizajes</p>
	<p>Escucha activa</p>	<p>Trayectoria escolar</p>
	<p>Colaboración</p>	<p>Desarrollo profesional</p>
	<p>Habilidades para relacionarse con la comunidad</p>	<p>Planificación, liderazgo y gestión</p>
	<p>Articulación y alianzas</p>	<p>Liderazgo escolar y cultura organizacional</p>
	<p>Comunicación efectiva</p>	<p>Mejoramiento y teoría del cambio o acción</p> <p>Funcionamiento y lógica del servicio público</p>

	Habilidades para enfrentarse a un mundo cambiante	chileno
	Mediación y resolución de conflictos	Planificación estratégica
	Manejo de crisis y contingencias	Gestión y trabajo en redes
	Agilidad para el aprendizaje	Gestión de proyectos
		Administración de recursos humanos
		Administración de recursos financieros y rendición de cuentas
		Gestión efectiva de las unidades educativas y del nivel intermedio
		Gestión de la información, análisis de datos y decisiones basadas en evidencia

### **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: [2]

#### **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. [3]

### **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. [5]

### **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. [6]

### ***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: [7]

### **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. [9]

### **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. [10]

### **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 [11]. 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. [12]

### **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 movilizados 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 riesgo 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.

### 3. Referencias

- Agencia de Calidad (2020). Análisis del servicio educacional provisto por los servicios locales de educación durante la primera etapa de su proceso de instalación. [https://educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Agencia-de-la-Calidad-de-la-Educacio%CC%81n\\_-Consejo-de-Evaluacio%CC%81n.pdf](https://educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Agencia-de-la-Calidad-de-la-Educacio%CC%81n_-Consejo-de-Evaluacio%CC%81n.pdf)
- Agencia de Calidad (2021). Marco de referencia visita integral de evaluación y orientación a los Servicios Locales de Educación Pública 2021. División de Evaluación y Orientación de Desempeño. Departamento Diseño y Desarrollo. Unidad Territorial.
- Ahumada, L., González, A. y Pino, M. (2016). Redes de mejoramiento escolar: ¿por qué son importantes y cómo las apoyamos? Documento de trabajo N°1. Valparaíso, Chile: LÍDERES EDUCATIVOS.
- Ahumada, L., González, A., Pino, M. y Galdames, S. (2016). Marco para el liderazgo sistémico y el aprendizaje en red: los desafíos de la colaboración en contextos de competencia. Informe técnico N° 2. Valparaíso, Chile: LÍDERES EDUCATIVOS.
- Ahumada, L., Améstica, J. M., Pino-Yancovic, M., Lagos, A. y González, A. (2019). Colaboración y aprendizaje en red: Conceptos claves para el mejoramiento sistémico. Nota Técnica N°3. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.
- Anderson, S. (2003). The School District Role in Educational Change: A Review of the Literature. International Centre for Educational Change. Toronto, ON, CA.: Ontario Institute for Studies in Education.
- Anderson, S. (2006). The School District's Role in Educational Change. International Journal of Educational Reform, vol. 15 (1), pp. 13-37.
- Anderson, S., Mascall, B., Stiegelbauer, S. y Park, J. (2012). No One Way: Differentiating School District Leadership and Support for School Improvement. Journal of Educational Change, 13, 403-430. DOI: 10.1007/s10833-012- 9189-y
- Anderson, S. (2017). El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 1 2017. Valparaíso, Chile: LÍDERES EDUCATIVOS.
- Anderson, S., Uribe, M., Valenzuela, J.P. (201) Reforming public education in Chile: The creation of local education services. Educational Management Administration & Leadership. DOI: 10.1177/1741143220983327
- Aziz dos Santos, C. (2019). La construcción de relaciones de confianza y su evaluación: Desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de la educación pública en Chile. Nota Técnica N° 4. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.
- Aziz, C. (2018). Evolución e implementación de las políticas educativas en Chile. Nota técnica N° 2. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Aziz dos Santos, C. (2017). Acompañamiento pedagógico desde el nivel intermedio: aportes para la formación. Informe técnico N° 4., 18. [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/11/IT\\_CA\\_L6.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/11/IT_CA_L6.pdf)
- Aziz dos Santos, C (2016). Experiencias innovadoras de formación para líderes educativos de nivel intermedio. Informe Técnico N° 3. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

- Aziz dos Santos, C. (2015). Inequality of Learning Opportunity: the Location Effect in Chilean Municipalized School Choice System. Doctoral Thesis.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/c31a/9a103458195dbb618895f926885be5ee0a9e.pdf>
- Bellei, C. (2018). La nueva educación pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización. [Coordinador]. Universidad de Chile. Santiago de Chile.  
<https://www.educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2018/11/Nueva-Educaci%C3%B3n-P%C3%BAblica.-Contexto-contenidos-y-perspectivas-de-la-desmunicipalizaci%C3%B3n.pdf>
- Bellei, C. y Trivelli, C. (2014). Apoyo público a escuelas privadas. Casos nacionales y lecciones para Chile. Documento de trabajo N°12. Santiago, Chile: CIAE.
- Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). Las claves del mejoramiento escolar sostenido. En Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago: Universidad de Chile. pp. 55-94.
- Bellei, C., Muñoz, G., Rubio, X., Alcaíno, M., Donoso, M. P., Martínez, J., y Díaz, R. (2018). La nueva educación pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización. Santiago, Chile: Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/153153/Nueva-Educacion-Publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Benedetti, C. (2010). Análisis y evaluación de la gestión educacional municipal (memoria para optar al título de ingeniero civil). Universidad de Chile, Santiago.
- Berkowitz, D., Zoro, B., Osorio, A. y Uribe, M. Perfiles de cargo de nivel superior de los futuros servicios locales de educación. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/05/Perfiles-MV-.pdf>
- Brooks, J., Jean-Marie, G., Normore, A. y Hodgins, D. (2007). Distributed Leadership for Social Justice: Exploring How Influence and Equity are Stretched over an Urban School. *Journal of School Leadership*, 17(4), pp. 378-408.
- Butts, R. F. (1989). *The Civic Mission in Educational Reform*. Stanford, CA: Hoover Institution Press.
- Cabezas V., Irrarázaval, I., Muñoz, N. (2021) Nueva Educación Pública, desafíos de implementación. En I. Sánchez (Ed.) *Ideas en Educación III: Evolución de una reforma*. Colección Estudios en Educación CEPPE Ed. Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.
- Campbell, C. y Fullan, M. (2006). *Unlocking Potential for Learning: Effective District-Wide Strategies to Raise Student Achievement in Literacy and Numeracy*. Informe de proyecto. Toronto, ON, CA.: Ministry of Education of Ontario.
- CASEN (2013) Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, 24 de enero de 2015.  
[http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/Presentacion\\_Resultados\\_Encuesta\\_Casen\\_2013.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/Presentacion_Resultados_Encuesta_Casen_2013.pdf)
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas Educativas (CEPPE) y Dirección de Asuntos Sociales (DESUC), de la Pontificia Universidad Católica de Chile (2018). Diseño del modelo de evaluación de la nueva educación pública y levantamiento de línea base.  
<http://ceppe.uc.cl/images/contenido/investigacion/Informes/informe-nep-resumen-ejecutivo.pdf>
- Childress, S., Elmore, R., Grossman, A. y Moore Johnson, S. (2007). *Managing School Districts for High Performance*. Cambridge, Mass.: Harvard Education Press.

- Childress, S., Elmore, R., Grossman, A. y King, C. (2011). Notas sobre el marco de coherencia PELP. Public Education Leadership Project. PEL-010. Harvard University, Cambridge, Mass.
- Chingos, M. y Whitehurst, G. J. (2012). Choosing Blindly: Instructional Materials, Teacher Effectiveness, and the Common Core. Washington D.C.: Brookings Institution.
- City, E. A., Elmore, R. F., Fiarman, S. E. y Teitel, L. (2009). Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning. Cambridge, Mass.: Harvard Education Press.
- Collet, J. (2021). Organización horizontal y dirección compartida para la nueva escuela: bases para una educación democrática que cuida de lo común. En La renovación pedagógica en España. Una mirada crítica actual. Jordi Feu, Xavier Besalú, J. M.: Pauladárias (Coords.) Ediciones Morata. Madrid pp. 232-252.
- Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (2021). Evaluación intermedia implementación de la ley N. 21.040 que crea el sistema de educación pública. <https://educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2021/04/Evaluacio%CC%81n-Intermedia-Consejo-de-Evaluacio%CC%81n-del-Sistema-de-Educacio%CC%81n-Pu%CC%81blica-2021.pdf>
- Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (2019). Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública 2018. [https://educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2019/03/Informe-Anual-Consejo-Evaluaci%C3%B3n-del-Sistema-de-Educaci%C3%B3n-P%C3%BAblica\\_2018.pdf](https://educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2019/03/Informe-Anual-Consejo-Evaluaci%C3%B3n-del-Sistema-de-Educaci%C3%B3n-P%C3%BAblica_2018.pdf)
- Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (2020). Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública 2019. [https://educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2020/10/Informe-Anual-Consejo-de-Evaluacio%CC%81n-del-Sistema-de-Educacio%CC%81n-Pu%CC%81blica\\_2019.pdf](https://educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2020/10/Informe-Anual-Consejo-de-Evaluacio%CC%81n-del-Sistema-de-Educacio%CC%81n-Pu%CC%81blica_2019.pdf)
- Cuenca, R. y Pont, B. (2016). Liderazgo Escolar. Inversión clave para la mejora educativa. Fundación Santillana. [http://conocimientoeducativo.com/wp-content/uploads/2016/06/766278\\_Liderazgo\\_escolar-3.pdf](http://conocimientoeducativo.com/wp-content/uploads/2016/06/766278_Liderazgo_escolar-3.pdf)
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E., y Kington, A. (2009). The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Final Report. University of Nottingham.
- Daly, A. y Finnigan, S. (eds.) (2016). Thinking and Acting Systemically: Improving School Districts Under Pressure. Washington, DC: American Educational Research Association Books Editorial Board.
- DeMatthews, D. y Mawhinney, H. (2014). Social Justice Leadership and Inclusion. Exploring Challenges in an Urban District Struggling to Address Inequities. Educational Administration Quarterly, 50(5), pp 844-881. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X13514440>
- Díaz, J., Civís, M. y Longás, J. (2013). La gobernanza de redes socioeducativas: claves para una gestión exitosa. Teoría Educativa, 25(2), pp. 213-230.
- DEP - Dirección de Educación Pública (2018). Guía Técnica para diseñar, Anexo • 215 implementar, evaluar y ajustar protocolos de apoyo a los establecimientos de educación media del sistema de educación pública. Dirección de Educación Pública (2018). Planificación Estratégica Dirección de Educación Pública 2018.
- DEP- Dirección de Educación Pública (2019). Cuenta Pública Dirección de Educación Pública.

- DEP- Dirección de Educación Pública (2020). Primera Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028 y sus anexos.  
<https://www.diariooficial.interior.gob.cl/publicaciones/2020/09/10/42753/01/1812593.pdf>
- DEP- Dirección de Educación Pública (2022). Fundamentos del Desarrollo de Capacidades en el Apoyo Técnico Pedagógico en la Educación Pública. Versión ajustada.
- División de Educación General (2021). Política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar.  
<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/politica-fortalecimiento-del-liderazgo-escolar-2/>
- Donoso, S. y Benavides, N. (2017). Descentralización de la Gestión de la Educación pública e Institucionalidad Local Referencias bibliográficas 70 en Chile: el caso de los directores comunales de educación. *Innovar*, 27 (64), pp. 29-42.
- Donoso, S., Frites, C. y Castro, M. (2014). Los Proyectos de Ley de Fortalecimiento de la Educación Pública de los años 2008 y 2011: propuestas y silencios. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 51 (2), pp. 1-18.
- DuFour, R. y Marzano J. (2011). *Leaders of Learning: How District, School, and Classroom Leaders Improve Student Achievement*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Elfers, A. M. y Stritikus, T. (2014). How School and District Leaders Support Classroom Teachers' Work with English Language Learners. *Educational Administration Quarterly*, 50(2), pp. 305-344. DOI: 10.1177/0013161x13492797
- Estelles, Marta & Fischman, Gustavo. (2020). Imagining a Post-COVID-19 Global Citizenship Education. 15. 1-14. 10.5212/PraxEduc.v.15.15566.051.
- Firestone, W. (2009). Accountability Nudges Districts into Changes in Culture. *Phi Delta Kappan*, 90(9), 670-676.
- Frankenberg, E. y Orfield, G. (2012). *The Resegregation of Suburban Schools. A Hidden Crisis in American Education*. Cambridge, Mass.: Harvard Education Press.
- Fullan, M., Bertani, A. y Quinn, J. (2004). New Lessons for Districtwide Reform. *Educational Leadership: Leading in Tough Times*. pp. 42-46. <http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396072630.pdf>
- Fullan, M. (2010). The Role of the District in Tri-Level Reform. En M. Fullan et al. (eds.), *International Handbook of Educational Change*. Chestnut Hill, Mass.: Kluwer Publishers, pp. 295-302.
- Fullan, M. (2010) *All Systems Go: The Change Imperative for Whole System Reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Fullan, M. (2011). Choosing the Wrong Drivers for Whole System Reform. Seminar Series (204). Melbourne: Center for Strategic Education. <http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396088160.pdf>
- Fullan, M. (2015). Leadership from the Middle. Education Canada. <https://michaelfullan.ca/leadership-from-the-middle-a-system-strategy/>
- Fullan, M. y Quinn, J. (2016). *Coherence*. Toronto: Corwin.
- Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2018). *Deep learning: Engage the world change the world*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

- Fullan, M. (2019). *Nuance: Why some leaders succeed, and others fail*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Fullan, M., & Gallagher, M. J. (2020). *The devil is in the details: System solutions for equity, excellence, and student well-being*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Fuller, H. L., Campbell, C., Celio, M. B., Harvey, J., Immerwahr, J. y Winger, A. (2003). *An Impossible Job. The View from the Urban Superintendent's Chair*. Wallace Foundation: Washington University, Center on Reinventing Public Education.
- Fundación Orange (2016). *La transformación digital del sector educación*. España.  
<http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/11/eE-La-transformacion-digital-del-sector-educacion-1.pdf>
- González, A., González, M. y Galdames, S. (2015). El sostenedor como agente de cambio: el rol de los coordinadores técnicos en el apoyo a establecimientos municipales chilenos. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 52(1), pp. 47-64.
- Goldring, E. B., Grissom, J. A., Rogers, L. K., & Neel, M. (2018). A New Role Emerges for Principal Supervisors. New York, NY. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Pages/A-New-Role-Emerges-for-Principal-Supervisors.aspx>.
- Grupo Educativo (2016). *Consultoría para realizar un estudio de la evaluación de la implementación del sistema de selección de jefes/as DAEM en el marco de la ley 20501/2011: la percepción de los actores involucrados*. Informe Final. Santiago: Grupo Educativo.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. DOI: <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hanushek, E., Enlace, S. y Woessmann, L. (2012). Does School Autonomy Make Sense Everywhere? Panel Estimates from PISA. *Journal of Development Economics* 104, pp. 212-232.  
[http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Hanushek%2BLink%2BWoessmann%202013%20JDevEcon%20104\\_0.pdf](http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Hanushek%2BLink%2BWoessmann%202013%20JDevEcon%20104_0.pdf)
- Hanushek, E. y Raymond, M. (2005). Does School Accountability Lead to Improved Student Performance? *Journal of Policy Analysis and Management*, 24 (2), pp 21-36.
- Hargreaves, Andy & Shirley, Dennis & Wangia, Shanee & Chang-Bacon, Chris & D'Angelo, Mark. (2018). *Leading From the Middle: Spreading Learning, Well-Being, and Identity Across Ontario*.  
[https://www.researchgate.net/publication/324455421\\_Leading\\_From\\_the\\_Middle\\_Spreading\\_Learning\\_Well-Being\\_and\\_Identity\\_Across\\_Ontario/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/324455421_Leading_From_the_Middle_Spreading_Learning_Well-Being_and_Identity_Across_Ontario/citation/download)
- Hargreaves, A. y Ainscow, M. (2015). The top and Bottom of Leadership and Change. *Phi Delta Kappan*. 97(3) pp. 42-48.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2012) *The Global Fourth Way: The Quest for Educational Excellence*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hargreaves, A., Halász, G. y Pont, B. (2008). *The Finnish Approach to System Leadership*. (pp.69-109). *Improving School Leadership*, 2. 71
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters*. Thousand Oaks, CA.: Corwin Sage Press.
- Harris, A. y Jones, M. (2017). Middle Leaders Matter: Reflections, Recognition, and Renaissance. (pp. 213-216). *School Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1323398>

- Hattie, J. A. C. (2009). Visible learning: A synthesis of 800 meta-analyses relating to achievement. Oxon, England: Routledge.
- Hattie, J. A. C. (2015). The Applicability of Visible Learning to Higher Education. *Teacher-Ready Research Review*. Vol. 1, N° 1, 79 –91.
- Hattie, J. y Smith, R. (2021). 10 Mindframes for Leaders. The Visible Learning Approach to School Success. California, US: Corwin Press, Inc.
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2012). La práctica del liderazgo adaptativo. Buenos Aires: Paidós.
- Honig, M. (2012). District Central Office Leadership as Teaching: How Central Office Administrators Support Principals' Development as Instructional Leaders. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 733-774. DOI: 10.1177/0013161x12443258
- Honig, M., Copland, M., Rainey, L., Lorton, J. A. y Newton, M. (2010). Central Office Transformation for District- Wide Teaching and Learning Improvement. Seattle, WA.: Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington.
- Hopkins, D. (2008). Hacia una buena escuela: experiencias y lecciones. Serie Liderazgo Educativo, Santiago: Fundación Chile-Fundación CAP.
- IAP2 (2014). P2 Practitioner Tools. Recuperado de <http://www.iap2.org/?page=A5>
- Knapp, M., Copland, M., Honig, M., Plecki, M. y Portin, B. (2010). Learning-Focused Leadership and Leadership Support: Meaning and Practice in Urban Systems. Seattle, WA.: Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington.
- Lassibille, G. y Navarro, M. L. (2004). Manual de economía de la educación. Teoría y casos prácticos. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Lee, L. (2019). Leadership: Implementing SEL at the District Level. <https://www.edutopia.org/article/leadership-implementing-sel-district-level>
- Leithwood, K. y Prestine, N. (2002). (pp. 42-64) Unpacking the Challenges of Leadership at the School and District Level. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1).
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How Leadership Influences Student Learning. New York: The Wallace Foundation. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Leithwood, K. (2011). Revising the Ontario Leadership Framework. Prepared for the Leadership Development Branch. Ontario: The Institute for Education Leadership
- Leithwood, K. (2013). Strong Districts & Their Leadership. A Paper Commissioned by The Council of Ontario Directors of Education and The Institute for Education Leadership. Ontario: The Institute for Education Leadership.
- Ley 19.876, y “Modifica la ley General de Educación con el objeto de establecer la obligatoriedad del segundo nivel de transición de Educación Parvularia”. 22 de mayo 2003  
<https://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/5848/>
- Ley N° 21.040, crea el Sistema de Educación Pública. 16 de noviembre de 2017. En Diario Oficial de la República de Chile el 24 de noviembre de 2017.  
[https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237.](https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237)

- Ley N° 20370. Ley General de Educación (LGE). 17 de agosto de 2009. En Diario Oficial de la República de Chile el 12 de septiembre de 2009. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>.
- Ley 20.520. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1028635&idVersion=2021-12-22&idParte=9173260>
- Manghi, D., Saavedra, C. y Bascuñán N. (2018). Prácticas educativas en contextos de educación pública, inclusión más allá de las contradicciones. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, 2018, 12(2), 21-39.
- Marquina, M. (2014). La educación en Canadá de cara al nuevo milenio. [http://www.cisan.unam.mx/cursoCanada2015/lecturas/Lectura\\_Unidad%20Educacion,%20Ciencia%20y%20Tecnologia\\_Sesion%202.pdf](http://www.cisan.unam.mx/cursoCanada2015/lecturas/Lectura_Unidad%20Educacion,%20Ciencia%20y%20Tecnologia_Sesion%202.pdf)
- Marzano, R. y Waters, J. T. (2009). District Leadership that Works: Striking the Right Balance. Bloomington: Solution Tree Press.
- McFarlane, D. A. (2010). Perceived Impact of District Leadership Practices on School Climate and School Improvement. Journal of Multidisciplinary Research, 2(2).
- MINEDUC (2021a). Validación del Marco para la gestión y liderazgo educativo local. Informe final. FOCUS. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/04/Informe-Final-Validacion-MGLEL-22042021-1.pdf>
- MINEDUC (2021b). Política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar. [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/07/POLITICA-DE-FORTEALECIMIENTO\\_VERSION-AMPLIADA\\_FNL\\_2021-7.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/07/POLITICA-DE-FORTEALECIMIENTO_VERSION-AMPLIADA_FNL_2021-7.pdf)
- MINEDUC (2020a). Actualización de estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14361/EID%20actualizacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MINEDUC (2020b). Propuesta mesa técnica de educación rural. Por un desarrollo integral y más oportunidad para los habitantes rurales. <https://rural.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/22/2020/12/Mesa-Educacion-Rural-2020-FINAL.pdf>
- MINEDUC (2016). Plan de aseguramiento de la calidad escolar (2016-2019) p.19. <http://portales.mineduc.cl/plandeaseguramiento/files/assets/common/downloads/Plan%20de%20Aseguramiento.pdf72>
- MINEDUC (2015a). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. [http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&yLE\\_2015.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&yLE_2015.pdf)
- MINEDUC (2015b). Centro de Estudios, División de Planificación y Presupuesto Estadísticas de la Educación 2015. [www.centrodeestudios.mineduc.cl](http://www.centrodeestudios.mineduc.cl)
- MINEDUC (2015c). Ley 20.845/2015, de inclusión escolar. <http://leyinclusion.mineduc.cl/>
- MINEDUC (2014). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares\\_Indicativos\\_de\\_Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf)

- MINEDUC (2012). Impacto de la ley SEP en SIMCE: una mirada a 4 años de su implementación. Serie Evidencias. Año 1 Número 8. Centro de Estudios MINEDUC. <http://mapeal.cippec.org/wp-content/uploads/2014/06/Impacto-de-la-Ley-SEP-en-SIMCE-2012.pdf>
- MINEDUC (2009). Ley 20370/2009, General de Educación. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>
- Montecinos, C., González, A. y Ehren, M. (2018). Estudio diagnóstico de las variables asociadas a las condiciones para la conformación de redes de establecimientos educacionales en los cuatro primeros Servicios Locales de Educación Pública. <https://educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2019/10/Estudio-Orientaciones-Nacionales-DEP-cc.pdf>
- Montt, P., Elacqua, G., Pacheco, P., González, P. y Raczynski, D. (2006). Hacia un sistema escolar descentralizado, sólido y fuerte: el diseño y las capacidades hacen la diferencia. Serie Bicentenario. Santiago: MINEDUC.
- Morduchowitz, A. (2011). Teoría y práctica de la estimación de costos educativos. Fineduca. Revista de Financiamento da Educação 1 (8) pp. 1-22.
- Murdochowicz, A. y Arango, A. (2010). Diseño institucional y articulación del federalismo educativo. En R. Potera y W. Santana (orgs.), Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade. Brasília: UNESCO.
- Muñoz, F. (2015). ¿De qué gestión local de la educación hablamos? El papel de las municipalidades en la descentralización educativa. Tres casos de gestión de la educación en Piura. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Ciencias Sociales.
- Mygind, L. et al. (2021). Landscapes of Becoming Social: A Systematic Review of Evidence for Associations and Pathways Between Interactions with Nature and Socioemotional Development in Children. Environment International, 146, 106238. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2020.106238>
- NPDL, Microsoft, & UNESCO (2020). Education Re-imagined: The Future of Learning. <https://edudownloads.azureedge.net/msdownloads/Microsoft-EducationReimagined-Paper.pdf>
- Núñez, J. A. (1889). Primer Congreso Nacional Pedagógico, Santiago de Chile, septiembre de 1889. <http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0056508.pdf>
- OCDE (2004). Revisión de políticas nacionales de educación: Chile. París: OCDE.
- OCDE (2009). Mejorar el liderazgo escolar, vol. 1: Política y práctica. París: OCDE.
- OCDE (2015). Política educativa en perspectiva. Hacer posible las reformas. Fundación Santillana para la edición española, obra publicada por acuerdo con la OCDE.
- OEI (2015) “De la trayectoria en singular a las trayectorias en plural”, en colaboración con Joana López, Buenos Aires.
- Politeia (2008). Estudio mejoramiento de la gestión y la calidad de la gestión municipal. Informe ejecutivo por encargo de DIPLAP. Santiago: MINEDUC.
- PNUD (2017). DESIGUALES. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile. Santiago: PNUD.
- Quinn, J., McEachen, J. J., Fullan, M., Gardner, M., & Drummy, M. (2020). Dive into Deep Learning: Tools for Engagement. Thousand Oaks, CA: Corwin.

- Rainey, L., y Honig, M. I. (2015). Redesigning Principal Supervision to Help Principals Lead for High-quality Teaching and Learning. Washington. <https://www.k-12leadership.org/publications/from-procedures-to-partnership-uwcel-dl2.pdf%0ACover>
- Raczynski, D. (2010). Diagnóstico y desafío de la educación pública de gestión local. En Diagnóstico y desafíos de la educación pública de gestión local, S. Martinic y G. Elacqua (eds.) ¿Fin de ciclo? Cambios en la gobernanza del sistema educativo, Santiago: Chile. UNESCO-PUC. pp.131-157.
- Raczynski, D. y Salinas, D. (2006). Apostar de nuevo, pero mejor, por una gestión descentralizada de la educación pública. Debates Sociales, Boletín de Asesorías para el Desarrollo, 2, Santiago: Asesorías para el Desarrollo.
- Raczynski, D. y Salinas, D. (2007). Gestión municipal de la educación: diagnóstico y líneas de propuesta. Informe final. Asesorías para el Desarrollo por encargo de DIPLAP. Santiago: Chile MINEDUC.
- Raczynski, D. y Salinas, D. (2009). Prioridades, actores y procesos en la gestión municipal de la educación. En M. Marcel y D. Raczynski (eds.). La asignatura pendiente. Claves para la revalidación de la educación pública de gestión local en Chile, (pp. 77-97). Santiago: Uqbar Editores- CIEPLAN.
- Recart, I., Valenzuela J.P., Vacarezza, G., Rodriguez, S., Contreras, M; Escare K., Peñailillo L. y Cárdenas, C. (2020). Desafío TEP. Trayectorias Escolares Positivas: un desafío de equidad y calidad de las oportunidades educativas. SLEP Andalién Sur, Fundación Arauco y CIAE de la Universidad de Chile.
- Reimers, F. y Chung, C. (eds.) (2016). Enseñanza y Aprendizaje en el siglo XXI. Metas, políticas educativas y currículo en seis países. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Rincón-Gallardo, S. (2018). Las redes escolares como entornos de aprendizaje para los líderes educativos. En José Weinstein y Gonzalo Muñoz (editores). Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Rincón-Gallardo, S. (2019). Liberating Learning. Educational Change as Social Movement. Routledge, Taylor & Francis.
- Rodríguez, S. (2022). Agencias de educación pública de nivel intermedio: un campo de investigación en construcción. Revista liderazgo educacional Universidad de Concepción. Concepción: Chile. En prensa.
- Rojas, M. T., Falabella, A. y Alarcón, P. (2016). Inclusión social en las escuelas: estudio de prácticas pedagógicas inclusivas y proyecciones para enfrentar un escenario sin copago y selección. Informe final. Santiago: Chile. Ministerio de Educación. FONIDE.
- Rubiano, J. (2010). El gobierno de la educación después de la descentralización: el caso colombiano. En A. Martínez et al., Políticas educativas y territorios. Modelos de articulación entre niveles de gobierno, Buenos Aires: IIPE-UNESCO, pp. 49-67.
- Santizo, C. (2014). Otorgar significado a la autonomía de la gestión en las escuelas. Educación Futura. [http://www.academia.edu/6804106/Otorgar\\_significado\\_a\\_la\\_autonom%C3%ADa\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_escolar](http://www.academia.edu/6804106/Otorgar_significado_a_la_autonom%C3%ADa_de_gesti%C3%B3n_escolar)
- Santos, K. (2015). Linking District Leadership to Teacher Leaders: The District Office-School Partnership for Teaching and Learning Improvement (tesis doctoral de Educación). University of California, Los Ángeles, CA.
- Senge, P., Kleiner, A., Ross, R. y Smith, B. (1998). La Quinta Disciplina. España: Granica. 73

- Sepúlveda, R., & Volante, P. (2019). Instructional Middle Leadership: International Approaches for Professional Development in Chilean Schools. *Profesorado*, 23(3), 341–362.  
<https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i3.11231>
- Servicio Civil (2015). *El directivo público hoy. Contexto, roles y desafíos*. Santiago: Chile) Ministerio de Hacienda, Servicio Civil.
- Sharratt, L. (2015). Pequeños cambios, grandes transformaciones. Seminario organizado por la Fundación Arauco, el 25 de noviembre de 2015. [http://www.fundacionarauco.cl/file/file\\_8127\\_smchange-bigtransformation\\_lyn\\_sharratt.pdf](http://www.fundacionarauco.cl/file/file_8127_smchange-bigtransformation_lyn_sharratt.pdf)
- Schon, D. (1998) *El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona: Paidós.
- Silva, B. (2009). La revolución pingüina y el cambio cultural en Chile.  
[https://www.researchgate.net/publication/338051589\\_La\\_Revolucion\\_Pinguina\\_y\\_el\\_Cambio\\_Cultural\\_en\\_Chile](https://www.researchgate.net/publication/338051589_La_Revolucion_Pinguina_y_el_Cambio_Cultural_en_Chile)
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), pp. 143-50.
- SUBDERE (2007). *Gobiernos locales en Chile: algunas complejidades y desafíos*. Santiago: División de Municipalidades, Departamento de Desarrollo Municipal.
- Subsecretaría de Educación Parvularia, *Lineamientos para la educación parvularia*, Santiago, 2021.
- Swaffield, S. (2015). Support and Challenge for School Leaders: Headteachers' Perceptions of School Improvement Partners. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(1), 61–76.  
<https://doi.org/10.1177/1741143213494884>
- Szczesiul, S. A. (2014). The [Un]Spoken Challenges of Administrator Collaboration: An Exploration of One District Leadership Team's Use of Protocols to Promote Reflection and Shared Theories of Action. *Journal of Educational Change*, 15(4), pp. 411-442. DOI: 10.1007/s10833-013-9218-
- Togneri, W. y Anderson, S. E. (2003). *Beyond Islands of Excellence: What Districts Can Do to Improve Instruction and Achievement in All Schools*. A Leadership Brief. Olympia, Washington: Learning First Alliance.
- Trujillo, T. (2016). Learning from the Past to Chart New Direction in the Study of School District Effectiveness. En A. Daly y S. Finnigan (eds.), *Thinking and Acting Systemically: Improving School Districts under*. American Research Association Books Editorial Board, pp. 11-48.
- UNESCO (2016). *Educación 2030. Declaración de Incheon y marco de acción para el desarrollo del objetivo de desarrollo sostenible 4*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa)
- UNESCO. (2018). *Global Citizenship Education and the Rise of Nationalist Perspectives: Reflections and Possible Ways Forward*. Paris: UNESCO.
- UNICEF (2018) *Orientaciones para proteger las trayectorias educativas de niños, niñas y adolescentes en el sistema escolar, Colombia. ¿faltan datos de esta publicación?*
- Unidad de Equidad de Género (2015) *Educación para la igualdad de género: Plan 2015-2018*. Mineduc.  
<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/01/CartillaUEG.pdf>
- Uribe, M., Valenzuela, J. P., Núñez, I., Hernández, C., Anderson, S., y Cuglievan, G. (2019). Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP).

[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/06/Informe-final-Estudio-Seguimiento-SLEP-a-publicar\\_word\\_VB%C2%B0.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/06/Informe-final-Estudio-Seguimiento-SLEP-a-publicar_word_VB%C2%B0.pdf)

- Uribe, M., & Berkowitz, D. (2018). El rol del nivel intermedio como generador de condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en el territorio: Una primera aproximación desde la perspectiva del liderazgo y la gestión local en educación. <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-rol-del-nivel-intermedio-como-generador-de-condiciones-para-la-ensenanza-y-el-aprendizaje-en-el-territorio-una-primer-a-aproximacion-desde-la-perspectiva-del-liderazgo-y-la-gestion-local-en-educaci/>
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. Líderes educativos, Centro de liderazgo para la mejora escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/08/Marco-LE.pdf>
- Uribe, M. (2016). Liderazgo para la nueva educación pública. Santiago: Fundación Chile. <http://www.lidereseducativos.cl/columna-de-opinion-liderazgo-para-la-nueva-educacion-publica-la-desafiante-tarea-de-apoyar-a-las-escuelas-en-ambito-loca/>
- Uribe, M., Richard, G., Olguín, J. C., Henríquez, C., Pavez, S. y Álvarez, V. (2011). Primer modelo de gestión de calidad de sostenedores municipales. Documento de trabajo para el desarrollo de un modelo de calidad de gestión de la educación municipal. Asesoría para la Corporación de Educación de Maipú. Santiago: Fundación Chile.
- Uribe, M., Berkowitz, D., Osorio, A. y Zoro, B. (2017). Desafíos para la transformación del nivel intermedio de educación. Informe Técnico N° 3. Valparaíso, Chile: LÍDERES EDUCATIVOS.
- Valencia, A. y Rodríguez, J. (2014). Análisis comparativo entre la gestión de escuelas básicas de México y Canadá: Actores y contextos. CONSENSUS, 19 (2), pp. 25-44.
- Valenzuela, J. P., Montecinos, C., Abufhele, V., Fernández, M. B. y Gálvez, M. V. (2010). Estándares e indicadores de desempeño de sostenedores en el sistema educacional chileno. Resumen ejecutivo. Santiago: CIAE-Universidad de Chile-Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Valenzuela et al. (2015). El efecto de la SEP en la reducción de la segregación socioeconómica del sistema escolar chileno. Primeros resultados. REVISTA N°2, AÑO 2015. ESTUDIOS DE POLÍTICA EDUCATIVA CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC.
- Waters, J. T. y Marzano, J. R. (2006). School District Leadership that Works: The Effect of Superintendent Leadership on Student Achievement. Documento de trabajo. [www.mcrel.org](http://www.mcrel.org)
- World Bank (2004). World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People. Washington, D.C.: The World Bank and Oxford University Press. [http://www.gse.pku.edu.cn/lib/gse\\_lib/edusearch/e\\_publication/epub/268950PAPER0WDRO2004.pdf](http://www.gse.pku.edu.cn/lib/gse_lib/edusearch/e_publication/epub/268950PAPER0WDRO2004.pdf)
- World Bank (1995). Priorities and Strategies for Education: A World Bank Review. The World Bank, Washington, D.C. [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099080118171/Priorities\\_and\\_Strategies\\_for\\_Ed\\_WB\\_Review.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099080118171/Priorities_and_Strategies_for_Ed_WB_Review.pdf)