



Nota técnica

La autoevaluación como práctica de mejora en equipos de liderazgo del nivel intermedio: Relato de una experiencia en la Nueva Educación Pública

Mario Uribe, Simón Rodríguez Espinoza y Millycent Contreras



Una alianza de:



**SABERES
DOCENTES**

CENTRO DE ESTUDIOS
Y DESARROLLO DE
EDUCACIÓN CONTINUA
PARA EL MAGISTERIO

arauco

Fundación
Educativa

LIDERAZGO EDUCATIVO **udp**
FACULTAD DE EDUCACIÓN



Institución asociada:





La autoevaluación como práctica de mejora en equipos de liderazgo del nivel intermedio: Relato de una experiencia en la Nueva Educación Pública.

Mario Uribe, Simón Rodríguez Espinoza y Millycent Contreras.

Nota Técnica
Noviembre, 2024

Para citar este documento:

Uribe, M., Rodríguez, S. y Contreras, M. (2024). Nota Técnica. La autoevaluación como práctica de mejora en equipos de liderazgo del nivel intermedio: Relato de una experiencia en la Nueva Educación Pública. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional: Valparaíso, Chile.

Diseño gráfico editorial:

Matías Mancilla

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

ÍNDICE

El liderazgo del nivel intermedio del sistema escolar: Un agente clave para la mejora escolar sistémica.	4
La reforma del nivel intermedio en el sistema educativo chileno: La creación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).	5
El desafío de la formación del liderazgo del nivel intermedio del sistema escolar.	6
La autoevaluación como estrategia para el desarrollo profesional del liderazgo del nivel intermedio.	8
Herramienta de autoevaluación de prácticas del liderazgo del nivel intermedio de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).	10
Conclusiones: La autoevaluación como práctica de aprendizaje y desarrollo profesional del liderazgo del nivel intermedio del sistema escolar.	15
Referencias.	18

1. El liderazgo del nivel intermedio del sistema escolar: Un agente clave para la mejora escolar sistémica

El nivel intermedio del sistema escolar ha ganado relevancia en el ámbito de la mejora escolar sistémica y en políticas que promueven el desarrollo de capacidades en líderes escolares y docentes. La literatura muestra que, desde mediados de la década del 2000, este interés ha recibido un nuevo impulso al redescubrirse su influencia. Esto ha sido evidenciado tanto en estudios de casos de sistemas educativos que muestran mejoras, como en reformas que asignan responsabilidades clave en las condiciones del sistema y el aprendizaje de todas y todos los estudiantes (Mourshed et al., 2012; Leithwood, 2010; Anderson, 2017; Muijs, 2020; Rivas, 2020). Con base en este interés, resulta necesario definir qué se entiende por nivel intermedio y distinguirlo del liderazgo ejercido por las agencias públicas, o sostenedores, dentro del mismo.

Se considera que el nivel intermedio del sistema escolar incluye a los órganos y agentes que operan entre las escuelas y el nivel central de formulación de políticas, asumiendo responsabilidades en la implementación y monitoreo de las políticas educativas nacionales a nivel local (Childress et al., 2020; Tintoré, 2024). Asimismo, desde un enfoque ecológico, abarca otras organizaciones y agentes externos que cumplen funciones como el apoyo profesional, la investigación y la filantropía (Trinidad, 2023; Trinidad 2024). En consecuencia, se entiende que el nivel intermedio, descrito como un “lugar con límites difusos” entre las escuelas y el gobierno central (Tournier et al., 2023), está compuesto por diversas organizaciones y actores con roles complementarios y diferenciados (Rodríguez y Weinstein, 2024).

En cuanto a la agencia pública responsable de los establecimientos escolares, su labor no se limita a la administración y transmisión de políticas y prácticas a docentes y líderes escolares. También desempeña un papel de liderazgo, mediando e influyendo en dichas políticas y prácticas gracias a su proximidad a las escuelas (Uribe et al., 2022; Asim et al., 2024). Además, incluye funciones como el diseño organizacional de sistemas locales, la promoción de capacidades profesionales y el impulso de los cambios necesarios para el desarrollo del liderazgo pedagógico (Childress et al., 2020; Rodríguez, 2022). Como señalan Hargreaves y Shirley (2020), el liderazgo en el nivel intermedio es clave para generar coherencia y mejorar el desempeño en un sistema complejo.

La reforma del nivel intermedio en el sistema educativo chileno: La creación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP)

Chile está realizando una profunda transformación en su sistema escolar público. Desde la promulgación de la Ley 21.040 en el año 2017, se ha iniciado una modificación estructural en la gobernanza, gestión y apoyo para los establecimientos públicos. En este proceso, escuelas, liceos y jardines infantiles están pasando de ser administrados por 345 municipios, a quedar bajo la gestión de 70 Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Este cambio afecta al 34,2% de los niños, niñas y jóvenes en edad escolar, abarcando un total de 5.196 establecimientos educativos del país (Uribe et al., 2019).

Esta reforma, centrada en el nivel intermedio, parte de un diagnóstico que identifica varios nudos estructurales en el sistema escolar público chileno (OECD, 2004; Bellei et al., 2016; Villalobos et al., 2019): un diseño macro que ha generado difusión de responsabilidades y desalineación de incentivos; una baja capacidad institucional para gestionar el sistema escolar a nivel local, especialmente, en la función de apoyo técnico-pedagógico y desarrollo de capacidades; y diferencias significativas entre municipios en tamaño, concentración demográfica y diversidad geográfica a lo largo del país.

La implementación de los SLEP es compleja, pues implica no sólo un cambio en la estructura de gestión, sino también una transformación en la organización y el liderazgo del nivel intermedio. La teoría de acción que sustenta esta reforma postula que el fortalecimiento de la administración, las capacidades y las prácticas de este nuevo nivel intermedio generará condiciones más favorables para el funcionamiento de los centros educativos.

Este diseño posiciona a los SLEP como actores clave para fortalecer la relación con la comunidad, fomentar la participación y garantizar las condiciones necesarias para el funcionamiento educativo. Esto abarca desde el apoyo pedagógico y la mejora de la convivencia escolar, hasta el desarrollo profesional docente, el liderazgo educativo y la mejora continua de la infraestructura y equipamiento (DEP, 2020). Por ello, es fundamental apoyar la labor de las y los líderes de nivel intermedio de los SLEP en la mejora escolar a nivel local.

3.

El desafío de la formación del liderazgo del nivel intermedio del sistema escolar

La necesidad de implementar estrategias para el aprendizaje y desarrollo profesional de las y los líderes del nivel intermedio es crucial. A nivel internacional, estudios de casos señalan que el liderazgo en este nivel implica una transformación organizacional que facilita el trabajo interdisciplinario y en equipo, junto con una mentalidad que pone el aprendizaje y el bienestar de las y los estudiantes en el centro de la práctica docente, integrando además las expectativas institucionales (Hargreaves y Shirley, 2020). La investigación internacional también señala que las reformas orientadas a transformar este nivel exigen una formación continua y cambios profundos en la organización y las prácticas de trabajo tradicionales, lo que hace que su implementación sea particularmente compleja (Honig et al., 2017; Goldring, 2018).

En el caso de Chile, estudios nacionales muestran que las y los profesionales del nivel intermedio se perciben menos preparados en áreas como el desarrollo profesional de los equipos escolares y la gestión de sistemas de información y monitoreo para la mejora educativa. Aunque el liderazgo técnico-pedagógico es considerado importante, quienes trabajan en los departamentos de educación local dedican menos tiempo a esta labor y reportan estar poco preparados para asumirla, destinando mayor tiempo a tareas administrativas (Raczynski et al., 2019). Asimismo, estudios sobre los primeros Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) en Chile, que comenzaron a funcionar en 2018, evidencian la persistencia de normas institucionales y prácticas tradicionales de supervisión, además de importantes tensiones organizacionales y desafíos de aprendizaje institucional en su implementación (Anderson et al., 2021; Sanfuentes et al., 2021; Garretón et al., 2022; Uribe et al., 2022).

En Chile, las investigaciones sobre las prácticas del nivel intermedio y su conexión con las escuelas identifican seis ámbitos de acción clave (Uribe et al., 2017; Uribe et al., 2022):

- ✓ Construcción de una visión compartida para el diseño e implementación de una estrategia educativa local.
- ✓ Fomento de una cultura de participación, trabajo colaborativo y articulación con la comunidad educativa y actores sociales del entorno.
- ✓ Apoyo y promoción del liderazgo pedagógico y distribuido para el aprendizaje profundo a nivel local.
- ✓ Desarrollo y distribución equitativa de capacidades profesionales para la mejora continua de la educación.
- ✓ Promoción de una cultura de bienestar, inclusión y ciudadanía en el territorio.
- ✓ Gestión eficiente de los recursos y condiciones institucionales para el desarrollo educativo en diferentes contextos territoriales.

En conclusión, existen importantes brechas entre las prácticas actuales de los equipos de los SLEP y las expectativas de normativas nacionales, siendo uno de los factores clave la formación y el desarrollo profesional de las y los líderes del nivel intermedio. La expansión de los SLEP representa un desafío sin precedentes en la administración pública de las últimas décadas. Actualmente, 15 SLEP y la Dirección de Educación Pública cuentan con 42.628 profesionales y técnicos; para 2029, con 70 SLEP en funcionamiento, se proyecta que ese número alcanzará las 228.000 personas (DEP, 2024).

La Autoevaluación como Estrategia para el Desarrollo Profesional del Liderazgo del Nivel Intermedio

Parte del trabajo del liderazgo escolar es la constante revisión y reflexión sobre sus prácticas. Según Darling-Hammond et al. (2017), el desarrollo profesional efectivo se refiere a la formación estructurada que produce cambios en las prácticas docentes y mejora los resultados de aprendizaje de los alumnos y alumnas. Aplicado al liderazgo escolar, el desarrollo profesional implica un proceso de formación permanente, tanto para aspirantes a cargos de liderazgo como para quienes ya los ejercen (Huber, 2013; Huber et al., 2018). De acuerdo con estos autores, existen diversas formas de abordar el aprendizaje y la formación continua de líderes educativos, como los cursos de perfeccionamiento, las comunidades de estudio y la autoformación. En este sentido, la autoevaluación es una estrategia clave que facilita el crecimiento personal y profesional.

En el ámbito del trabajo docente, la autoevaluación se entiende como un conjunto de acciones que involucran la recopilación, interpretación y valoración de información por parte de las y los profesores de un centro, ciclo o etapa. Estas acciones buscan evaluar la calidad de los procesos educativos desarrollados en las aulas, con el fin de introducir las modificaciones e innovaciones necesarias (Rodríguez Díez, 1996; en Calatayud, 2018). Este proceso abarca la planificación, revisión y reflexión sobre las propias acciones, promoviendo el aprendizaje continuo, que es el eje de la formación profesional.

Esta estrategia es igualmente aplicable a quienes ejercen funciones de liderazgo. Las y los líderes educativos, además de poseer conocimientos y habilidades específicas relacionadas con sus roles (como la administración, gestión de recursos, planificación y desarrollo profesional docente), deben fomentar su propio aprendizaje y promover la creación de comunidades de aprendizaje, junto a colegas y otros actores educativos. Un enfoque para entender el liderazgo educativo se basa en la idea de que un buen líder adopta un rol de aprendiz. Según Fullan (2021), esto implica que las y los líderes se mantengan en un proceso de aprendizaje constante y faciliten el aprendizaje de los demás. Así, no sólo aprenden continuamente, sino que también crean las condiciones para que sus equipos y colegas aprendan junto con ellos y ellas.

Fullan también destaca la importancia de aprender a cambiar la cultura escolar, lo que requiere una comprensión profunda del contexto. Un buen líder observa, interactúa y aprende de su entorno. Finalmente, subraya la necesidad de desarrollar una colaboración enfocada y eficaz, basada en relaciones de confianza y claridad en las estrategias de cambio.

Estudios internacionales corroboran este enfoque para profesionales de nivel intermedio que apoyan a líderes escolares. Según el análisis de Honig y Rainey (2019), sobre las condiciones para promover un liderazgo en este nivel enfocado en la enseñanza y el aprendizaje, los esfuerzos de asesores y supervisores por movilizar su propio aprendizaje son coherentes con los patrones de apoyo y supervisión. Se

destacan prácticas como la búsqueda permanente de información y la conformación de comunidades de aprendizaje entre colegas, que permiten compartir experiencias, generar retroalimentación y recibir consejos para potenciar su trabajo y desarrollo profesional.

De acuerdo con Berríos et al. (2020), los procesos de autoevaluación del liderazgo pueden contribuir a generar diagnósticos participativos y fomentar la colaboración en la toma de decisiones. Se identifican dos atributos clave: primero, la creación de espacios de discusión colegiada ayuda a construir comprensiones compartidas sobre los propósitos educativos, fortaleciendo el compromiso y el sentido de pertenencia a la comunidad; segundo, el análisis de las propias prácticas impacta positivamente en la profesionalización y en el sentido de corresponsabilidad. En consecuencia, la autoevaluación es una práctica esencial para el desarrollo profesional, ya que promueve un aprendizaje intencionado y contextualizado en los desafíos y necesidades del trabajo.



Herramienta de autoevaluación de prácticas del liderazgo del nivel intermedio de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP)

Para apoyar la autoevaluación del liderazgo en este nivel del sistema escolar, entre los años 2022 y 2024, la línea "Desarrollo de Capacidades de Gestión y Prácticas del Liderazgo Intermedio" del Centro de Liderazgo CLider elaboró la **"Herramienta de Autoevaluación de Prácticas del Liderazgo del Nivel Intermedio de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP)"**. Su propósito es proporcionar información, fomentar la reflexión conjunta e identificar áreas de mejora para establecer estrategias que promuevan el desarrollo profesional y la mejora continua.

La herramienta incluye una encuesta autoaplicada, la elaboración de un reporte de resultados y la realización de un taller de revisión y reflexión sobre dichos resultados. Su desarrollo fue concebido como un proceso de co-creación y revisión constante. En la figura 1, se describen los ciclos de diseño y elaboración del instrumento.

Figura 1: Ciclos de diseño del instrumento.



Fuente: Elaboración propia.

En el año 2022, se realizó una revisión de iniciativas similares, tanto a nivel nacional como internacional. En Chile, este tipo de mediciones es poco común, ya que los esfuerzos se han concentrado en modelos de gestión, estándares e indicadores de desempeño (Espínola et al., 2009; Valenzuela et al., 2010; Uribe et al., 2011; Mineduc, 2014), así como en estudios académicos sobre el trabajo de profesionales del nivel intermedio (Raczynski y Salinas, 2009; González et al., 2015; Román y Carrasco, 2018; Raczynski et al., 2019, entre otros). A nivel internacional, destaca el Sistema de Evaluación para Líderes de Distrito del Centro Marzano (Marzano et al., 2013), que se estructura en

seis dimensiones: (1) enfoque en datos para el desarrollo de estudiantes, (2) apoyo constante para la mejora de la enseñanza, (3) garantía de la viabilidad del currículo, (4) cooperación y colaboración, (5) clima del distrito, y (6) asignación de recursos.

La generación del cuestionario tomó como referencia principal la actualización del Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio (2017), realizada entre 2021 y 2022 (Uribe et al., 2022). Las afirmaciones del instrumento se basan en las seis dimensiones y 70 evidencias de práctica de este marco actualizado.

La revisión y validación de las afirmaciones fue realizada por un grupo de 16 expertos nacionales en educación pública y del nivel intermedio. En el segundo semestre de 2022, se llevó a cabo una primera ronda de pilotaje, lo que permitió identificar detalles y realizar ajustes al instrumento. Este proceso fue anónimo y se desarrolló tanto en modalidad presencial como online, con la participación de 64 profesionales de diversos SLEP y DAEM del país.

Durante el año 2023, se realizó una segunda ronda de pilotaje del instrumento completo en un SLEP de la zona centro de Chile, con la participación de 17 de los 19 líderes formales (dirección, subdirecciones y jefaturas o encargados de unidad). Además, en esta fase se organizó un taller de devolución, análisis y reflexión sobre los resultados de la autoevaluación. Las principales reflexiones derivadas de esta actividad se detallan en los párrafos finales de esta sección.

En el año 2024 se llevó a cabo el último ciclo de diseño, que consistió en ajustar la redacción de las afirmaciones y definir un procedimiento de aplicación para todos los cargos. Posteriormente, se aplicó el instrumento en tres SLEP: uno en la zona central y dos en la zona sur de Chile, en modalidad online, utilizando una base de datos de líderes formales, proporcionada por las contrapartes de cada SLEP. Al finalizar el período de aplicación, se obtuvieron 52 respuestas, lo que representa una tasa de participación del 80%.

Las características del grupo de líderes de nivel intermedio que participó, en el año 2024, son las siguientes:

- **Áreas o unidades de trabajo:** El 19% pertenece a la dirección ejecutiva, el 33% a la subdirección de administración y finanzas, el 23% a la subdirección de apoyo técnico pedagógico, el 13% a la subdirección de planificación y control, el 2% a unidades de gestión territorial, y el 10% restante ocupa otros roles o cargos de liderazgo de nivel intermedio.
- **Rango de edad:** El mayor porcentaje (42%) se encuentra en el rango de 40-49 años, seguido por un 34,6% en el rango de 30-39 años y un 11,5% en el de 50-59 años. Los grupos con menor participación son los de 60 años o más (9,6%) y 21-29 años (1,9%).
- **Género:** El 52% de los participantes se identifica como hombre, mientras que el 48% como mujer.
- **Estudios de especialización o postgrados:** El 48% cuenta con estudios de magíster, un 31% con diplomado o postítulo, el 6% con doctorado, y un 15% no declara estudios de especialización.

Tal como se mencionó al inicio, la aplicación del cuestionario proporciona información que invita a una reflexión conjunta sobre las prácticas de liderazgo del nivel intermedio. A continuación, se presentan los resultados principales de promedios y desviación estándar de prácticas de la aplicación del año 2024.

Tabla 1: Ejemplo de resultados principales de prácticas.

Ámbito	Prácticas	Promedio	DS
Ámbito 1: Visión compartida para el diseño y la implementación de una estrategia educativa territorial	7. Se preocupa de considerar en sus instrumentos de gestión las necesidades de las comunidades educativas del territorio, en su diversidad y particularidades.	4,43	0,80
	2. Considera aprendizajes y experiencias previas sobre el trabajo con instituciones y organizaciones del territorio, para el proceso de instalación y transición a la NEP.	3,96	1,02
Ámbito 2: Cultura de participación, trabajo colaborativo y articulación con la comunidad educativa y actores sociales del entorno	1. Participa de redes y/o mesas territoriales o sectoriales con diversas instituciones nacionales, regionales y locales.	4,53	0,62
	12. Trabaja, junto con los centros educativos, la corresponsabilidad y consolidación de una cultura de trabajo que comparte objetivos territoriales.	4,06	1,06
Ámbito 3: Promoviendo y apoyando el liderazgo pedagógico para el aprendizaje profundo en el territorio	4. Se involucra con los actores educativos del territorio desde una disposición cercana y colaborativa, buscando construir una relación horizontal.	4,48	0,63
	19. EL SLEP promueve el uso de tecnologías para generar ambientes de aprendizajes remotas que promuevan la innovación en los procesos y métodos de enseñanza.	3,70	1,15
Ámbito 4: Promoviendo el desarrollo y distribución de capacidades para la mejora continua de la educación en el territorio	7. Participa en procesos de inducción de nuevos directivos.	4,40	0,87
	23. Desarrolla e implementa una política de evaluación y retroalimentación formal del desempeño laboral de las y los profesionales de la institución, conforme a la normativa y acuerdos internos..	3,82	1,06
Ámbito 5: Desarrollando una cultura de bienestar, inclusión y ciudadanía en el territorio	9. Promueve la importancia de una educación intercultural y multicultural en el territorio.	4,50	0,79
	11. Apoya con acciones y estrategias concretas a los equipos de las unidades educativas, para visibilizar y desnaturalizar 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.	3,89	1,18
Ámbito 6: Gestionando los recursos y condiciones institucionales para el desarrollo educativo en diferentes contextos territoriales	15. Promueve una cultura de transparencia y probidad, disponiendo la información que corresponda a través de rendiciones de cuentas previstas en la normativa.	4,32	0,79
	5. Desarrolla procesos para atraer, captar y retener talento profesional en el territorio, con las capacidades fundamentales para liderar y/o implementar procesos de enseñanza-aprendizajes profundos, bajo mecanismos que resguarden la transparencia en el proceso de selección.	3,43	1,11
	12. Analiza, en conjunto con las unidades educativas, datos e información de indicadores que permitan diseñar un plan de comunicaciones que sea parte de las estrategias del SLEP.	3,68	1,13

Fuente: Elaboración propia.

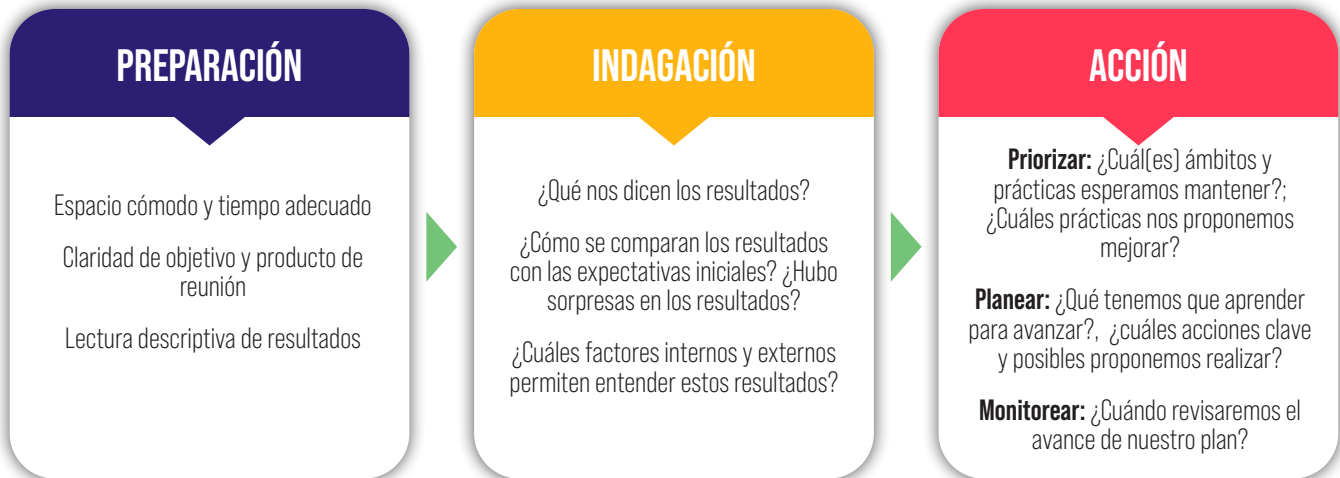
La interpretación de los datos se fundamenta en el análisis de promedios y desviaciones estándar, utilizando una escala visual que asigna colores para destacar fortalezas y desafíos de mejora. El color verde identifica las “fortalezas”, que corresponden a promedios de 4 o más, lo cual refleja un alto nivel de acuerdo general en la percepción positiva de las prácticas. A su vez, una desviación estándar inferior a 0.9 sugiere un mayor consenso entre las y los participantes, indicando que sus opiniones son similares y la percepción sobre dichas prácticas presenta mayor uniformidad.

Por otro lado, el color rojo marca los “desafíos de mejora”, que corresponden a prácticas con un promedio inferior a 4. Esto sugiere una mayor tendencia al desacuerdo en la percepción de estas prácticas. Adicionalmente, una desviación estándar superior a 1.0 señala la existencia de opiniones más divididas, lo cual puede ser indicativo de áreas de debate o de diferentes interpretaciones entre las y los participantes respecto a la autoevaluación. Esta variabilidad es relevante para movilizar tanto conversaciones que indaguen y profundicen en la influencia de diversos factores en la percepción de las prácticas en revisión, como también para identificar áreas de mejora que permitan establecer estrategias orientadas al desarrollo profesional y la mejora continua.

Como ejemplo del punto anterior, los resultados agregados en 3 SLEP dan cuenta que de las 15 prácticas que componen el ámbito 1, la práctica 7 destaca con el promedio más alto y la menor desviación estándar. Esto sugiere una percepción compartida entre las y los líderes del nivel intermedio sobre su capacidad para incorporar en sus instrumentos de gestión las necesidades de las comunidades educativas, considerando su diversidad y particularidades. Por otro lado, la práctica 2, que evalúa la consideración de aprendizajes y experiencias previas en el proceso de instalación y transición a la Nueva Educación Pública (NEP), muestra un promedio inferior a 4 y una alta desviación estándar. Esto sugiere una polarización de opiniones y evidencia un área de mejora, reflejando percepciones diversas entre las y los participantes.

El proceso de esta herramienta concluye con un taller de revisión y reflexión de los resultados junto a las y los participantes del proceso de autoevaluación. Este taller fue piloteado en 2023, mientras que, al momento de la publicación de esta Nota Técnica, aún no se había implementado para las y los participantes del año 2024. Esta actividad se organiza en tres fases: preparación, indagación y acción, como se muestra en la figura 2.

Figura 2: Fases taller de revisión y reflexión de resultados.



Fuente: Elaboración propia.

La experiencia del taller, realizado en 2023, permite identificar que se fomenta un espacio de conversación que amplía la comprensión del liderazgo y sus prácticas, más allá del rol o cargo específico de cada participante. Este enfoque facilita la identificación de acciones para fortalecer el liderazgo en los SLEP. Por ejemplo, las discusiones suelen centrarse en la necesidad de compartir información y coordinar acciones entre las y los líderes, promoviendo un sentido de apropiación colectiva y un trabajo más colaborativo.

Asimismo, este espacio ayudó a identificar acciones que hacen más explícitos los flujos de trabajo entre las diferentes unidades y profesionales, lo cual es clave para mejorar la coherencia interna de los equipos. Estas acciones se alinean con los objetivos propuestos en los planes estratégicos y locales, y aseguran una articulación efectiva con los profesionales de los establecimientos escolares. Este proceso de reflexión y coordinación fomenta una visión compartida que apoya la mejora continua y el desarrollo profesional de las y los líderes intermedios en ejercicio.

Conclusiones: La autoevaluación como estrategia para el desarrollo profesional del liderazgo del nivel intermedio del sistema escolar

Los y las profesionales y líderes, que forman parte de agencias públicas responsables de los establecimientos escolares, enfrentan el desafío de mejorar el desempeño de un sistema educativo complejo. La investigación y el conocimiento acumulado indican que el liderazgo en este nivel exige una transformación organizacional significativa. Esta transformación busca crear condiciones que faciliten el trabajo interdisciplinario y en equipo, fomentando una colaboración más efectiva entre diferentes actores del sistema educativo. Asimismo, este tipo de liderazgo requiere una mentalidad orientada al aprendizaje y al bienestar de las y los estudiantes como ejes centrales de la práctica docente. Esto significa que las decisiones y las acciones de las y los líderes del nivel intermedio deben estar orientadas a crear entornos escolares que promuevan el crecimiento académico y el desarrollo socioemocional de los y las estudiantes (Hargreaves y Shirley, 2020).

Para lograr estos objetivos, quienes se encuentran en este nivel, así como también desde el nivel central del sistema escolar, necesitan estar comprometido con su formación continua y con la adopción de cambios profundos en la organización, lo cual incluye revisar y mejorar las prácticas de trabajo tradicionales. Esta formación continua es esencial para enfrentar, de manera adecuada, las demandas cambiantes del contexto actual, y para desarrollar capacidades y prácticas necesarias que permitan abordar, de manera efectiva, los desafíos del sistema escolar (Honig et al., 2017; Goldring et al., 2018).

La Herramienta de Autoevaluación de Prácticas del Liderazgo del Nivel Intermedio de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) se desarrolló con el objetivo de proporcionar información relevante, fomentar la reflexión colectiva e identificar ámbitos de mejora que permitan establecer estrategias y planes de acción para el desarrollo profesional y la mejora continua. Esta herramienta no sólo ofrece un reporte de las prácticas de liderazgo, sino que también sirve como un medio para promover un diálogo reflexivo entre las y los líderes del nivel intermedio, lo cual resulta fundamental para el fortalecimiento de sus capacidades y la articulación de sus acciones con los objetivos estratégicos locales y nacionales del sistema escolar.

La experiencia adquirida durante su diseño y aplicación ha destacado la autoevaluación como una práctica de aprendizaje y desarrollo profesional. Este proceso invita a los líderes a una introspección y análisis crítico de sus acciones y decisiones, facilitando la identificación de fortalezas y desafíos. Esto, a su vez, fomenta una cultura de mejora continua, donde los líderes se sienten más comprometidos y empoderados para adaptar sus estrategias en función de las necesidades y realidades de su contexto.

Además, la herramienta no solo permite reconocer áreas específicas que requieren atención, sino que también crea un espacio seguro para que los líderes compartan

y analicen sus percepciones, promoviendo la colaboración y el intercambio de experiencias. De esta manera, la autoevaluación actúa como un catalizador del cambio organizacional, fortaleciendo el liderazgo y contribuyendo a la mejora en el marco de la Nueva Educación Pública (NEP).

Finalmente, se identifican dos desafíos para su implementación. En primer lugar, para que la autoevaluación se consolide como una práctica promotora del aprendizaje profesional y la mejora continua, es crucial sostener el análisis en equipo y en red, así como vincularlo a ciclos de mejora continua. La experiencia muestra que la reflexión colectiva permite elaborar descripciones más precisas y densas de las áreas que requieren mejora y de aquellas que agregan valor. La Ciencia de la Mejora, una metodología orientada a la investigación para optimizar la práctica, proporciona un marco que permite comprender y abordar de manera integral los problemas, siempre con un enfoque centrado en el usuario (Bryk et al., 2021).

En segundo lugar, es importante seguir profundizando en el levantamiento de información durante la etapa de exploración y diagnóstico de la autoevaluación. En esta línea, el Laboratorio de Gobierno, una agencia del Estado de Chile que promueve metodologías para co-crear soluciones a problemas públicos, propone como punto de partida de toda mejora una fase de exploración institucional. Esta fase permite entender en profundidad los desafíos y mapear a los actores involucrados, facilitando la identificación y priorización de problemas. Tras el proceso de autoevaluación, se pueden identificar con mayor claridad las áreas de mejora, utilizando herramientas complementarias, aplicables tanto a instituciones públicas como privadas (Laboratorio de Gobierno, 2023).

Agradecimientos:

Un agradecimiento especial a los equipos del nivel intermedio (DAEM y SLEP), así como a los académicos, expertos y profesionales del nivel que contribuyeron con su participación y comentarios a este proceso realizado entre los años 2022 y 2024 con el fin de validar esta experiencia.

Nota final: La herramienta aquí descrita, con algunas modificaciones menores, puede ser consultada y utilizada sin costo alguno consultando la siguiente url:

<https://recursosmejoraescolar-celider.cl/>

Referencias

Anderson, S. (2017). El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 1 2017. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

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

Asim, M., Bell, S., Boakye-Yiadom, M., Nudzor, H. P. y Mundy, K. (2024). Management Practices and Implementation Challenges in District Education Directorates in Ghana. *Educational Administration Quarterly*, 0(0). <https://doi-org.sibudp.idm.oclc.org/10.1177/0013161X241230527>

Bellei, C. (coord.), Muñoz, G, Rubio, X., Alcaíno, M., Donoso, M., Martínez, J., De la Fuente, L., Del Pozo, F. y Díaz, R. (2016). Nueva educación pública: contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización. Santiago: Universidad de Chile, CIAE, 2018. 206 p.

Berríos, A., Aravena, M., García-Carmona, M. y Martín-Briss, M. (2020). Liderazgo y autoevaluación institucional. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 15(4), 2600-2610. doi:10.21723/riaee.v15iesp4.14508

Bryk, A., Gomez, L., Grunow, A. y LeMahieu, P. (2021). Aprendiendo a mejorar: seis principios para el mejoramiento continuo en educación. Fundación Educacional Oportunidad, Chile.

Calatayud Salom, M. A. (2018). La autoevaluación. Una propuesta formativa e innovadora. *Revista Iberoamericana De Educación*, 76(2), 135–152. <https://doi.org/10.35362/rie7623081>

Childress, D., Chimier, C., Jones, C., Page, E. y Tournier, B. (2020). Change Agents: Emerging Evidence on Instructional Leadership at the Middle Tier. Education Development Trust, Education Commission, and UNESCO. Consultado en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374918>

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E. y Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.

DEP. (2020). Dirección de Educación Pública. Primera Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028 y sus anexos.

DEP. (2024). Matrícula SLEP. Monitoreo, Estudios y Datos, DEP.

Espínola, V. y Silva, M. (2009). Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local. Una propuesta. Documento N° 3 En Foco – Educación.

Fullan, M. (2021). El foco de los procesos de cambio está en la cultura, la colaboración y el aprendizaje. Boletín de Apoyo a la Mejora Escolar, Número 3. Concepción, Chile: +COMUNIDAD (pp. 05 - 09).

Garretón, M., Sanfuentes, M., Valenzuela, J. P. y Núñez, I. M. (2022). Brechas y desafíos organizacionales en la implementación temprana de la Nueva Educación Pública en Chile. Pensamiento Educativo, Revista De Investigación Latinoamericana (PEL), 59(1). <https://doi.org/10.7764/PEL.59.1.2022.10>

Goldring, E., Grissom, J., Rubin, M., Rogers, L. y Neel, M. (2018). A New Role Emerges for Principal Supervisors: Evidence from six districts in the Principal Supervisor Initiative. Commissioned by the Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledgecenter/Documents/A-New-Role-Emerges-for-Principal-Supervisors.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 Latinoamericana (PEL), 52(1), 47-64. DOI: <https://doi.org/10.7764/PEL.52.1.2015.5>

Hargreaves, A. y Shirley, D. (2020). Leading from the middle: its nature, origins and importance. Journal of Professional Capital and Community, 5(1), 92-114. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2019-0013>

Honig, M. y Rainey, L. (2019). "Supporting principal supervisors: what really matters?", Journal of Educational Administration, Vol. 57 No. 5, pp. 445-462. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2019-0089>

Honig, M. I., Venkateswaran, N. y McNeil, P. (2017). Research Use as Learning: The Case of Fundamental Change in School District Central Offices. American Educational Research Journal, 54(5), 938-971. <https://doi-org.sibudp.idm.oclc.org/10.3102/0002831217712466>

Huber, S. G. (2013). Multiple learning approaches in the professional development of school leaders—Theoretical perspectives and empirical findings on self-assessment and feedback. Educational Management Administration & Leadership, 41(4), 527-540.

Huber, S.; Skedsmo, G.; Schwander, M. (2018). Cómo aprenden los directivos y fortalecen su reflexión profesional en tanto líderes pedagógicos. En J. Weinstein y G. Muñoz (editores), Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Laboratorio de Gobierno. (2023). Guía de Herramientas para Proyectos de Innovación Pública. Gobierno de Chile. Consultado en www.lab.gob.cl

Leithwood, K. (2010). Characteristics of School Districts that Are Exceptionally Effective in Closing the Achievement Gap. *Leadership and Policy in Schools*, 9(3), 245-291. <https://doi.org/10.1080/15700761003731500>

Marzano, R., Carbaugh, B. y Toth, M. (2013). Marzano District Leader Evaluation System. Marzano Center for Teacher and Leader Evaluation. Florida, USA. Disponible en: <https://www.fhps.net/wp-content/uploads/2017/01/District-Leader-Evaluation-1.pdf>

Mineduc. (2014). Estándares indicativos de Desempeño. Ministerio de Educación de Chile.

Mourshed, M., Chijioke, C. y Barber, M. (2012). Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo. Serie Documento N° 61. PREAL.

Muijs, D. (2020). Extending Educational Effectiveness: The Middle Tier and Network Effectiveness. In: J. Hall, A. Lindorff & P. Sammons (eds.), *International Perspectives in Educational Effectiveness Research*. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-44810-3_5

OECD. (2004). Revisión de Políticas Nacionales de Educación: Chile, Revisión de Políticas Nacionales de Educación, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264021020-es>.

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.

Raczynski, D., Rivero, R. y Yáñez, T. (2019). Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: normativa y visión de los sostenedores sobre funciones, preparación para el cargo y las prácticas. *Calidad en la Educación* 51, 382-420. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.680>

Rivas, A. (2020). Las llaves de la educación. Estudio comparado sobre la mejora de los sistemas educativos subnacionales en América Latina, Fundación Santillana, Madrid.

Rodríguez Espinoza, S. y Weinstein, J. (2024). ¿Quiénes componen el nivel intermedio? Un estudio de caso sobre organizaciones de mejora escolar en Chile. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(3), pp. 167-192 <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.14667>

Rodriguez, S. (2022). Agencias de educación pública de nivel intermedio: un campo de investigación en construcción. *RLE. Revista De Liderazgo Educacional*, (1), 112-128. <https://doi.org/10.29393/RLE1-6AESR10006>

Román, M. y Carrasco, Álvaro. (2018). Los Niveles Intermedios del Sistema Escolar Chileno: Posibilidades y Limitaciones para la Equidad. REICE. *Revista Iberoamericana*

Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación, 5(1). <https://doi.org/10.15366/reice2007.5.1.001>

Sanfuentes, M., Garretón, M., Valenzuela, J. P., Díaz, R. y Montoya, C. (2021). Philanthropic emotional work: Papering over the cracks of unprecedented public education reform. *Educational Management Administration & Leadership*. November 2021 <https://doi.org/10.1177/17411432211054625>

Tintoré, M. (2024). Liderar desde el nivel medio del sistema: El papel de los “middle tiers” para desarrollar el liderazgo educativo. *Revista EDUCAR*. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1776>

Tournier, B., Chimier, CH. y Jones, CH. (2023). Leading teaching and learning together. The role of the middle tier. Education Development Trust and UNESCO. <https://www.iiep.unesco.org/en/publication/leading-teaching-and-learning-together-role-middle-tier>

Trinidad, J. E. (2023). Rethinking School Improvement Organizations: Understanding Their Variety, Benefits, Risks, and Future Directions. *Educational Researcher*, 52(6), 377-384. <https://doi.org/10.3102/0013189X231179116>

Trinidad, J. E. (2024). An Organizational Sociology of Education: Using Structural, Network, and Ecological Perspectives to Study Schools. *Sociological Inquiry* <https://doi.org/10.1111/soin.12583>

Uribe, M., Aziz, C. y Zoro, B. (2022). Documento base propuesta de actualización Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio. Recuperado de: <https://www.celider.cl/wp-content/uploads/2022/11/Informe-Marco-Liderazgo-Intermedio-Web-2022.pdf>

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. Valparaíso: LIDERES EDUCATIVOS. Retrieved from www.lidereseducativos.cl

Uribe, M., Galdames, S. y Obregon, J. L. (2022). Desarrollo del Liderazgo intermedio como estrategia de mejora del sistema educativo: primeros hallazgos sobre necesidades formativas para liderar los Servicios Locales de Educación Pública. *RLE. Revista De Liderazgo Educacional*, (1), 66-84. <https://doi.org/10.29393/RLE1-4DLMJ30004>

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., Valenzuela, J. P., Anderson, S., Cuglievan, G., Núñez, I. y Hernández, C. (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). Centro de Liderazgo PUCV, CIAE Universidad de Chile: Santiago, Chile, 1-176.

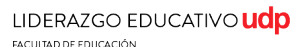
Valenzuela, J. P., Montecinos, C., Abufhele, V., Fernandez, B. y Galvez, V. (2010). Estándares e indicadores de desempeño de sostenedores en el sistema educacional público chileno. Informe Final. CIAE

Villalobos, C., Carrasco, A., Treviño, E. y Wyman, I. (2019). La puesta en marcha de la Nueva Educación Pública: Relevancia, impacto y sustentabilidad. En De la Reforma a la Transformación: Capacidades, innovaciones y regulaciones de la Educación Chilena (pp. 387-420). Ediciones Universidad Católica de Chile.

Zoro, B., Uribe, M. y Sánchez, B. (2022). Hacia una nueva forma de acompañamiento del nivel intermedio a los centros educativos: El rol de los SLEP en los procesos de mejora. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo: Valparaíso, Chile.



Una alianza de:



Institución asociada:



www.celider.cl