

FORMACIÓN EN LIDERAZGO PARA LA COHERENCIA SISTÉMICA

Necesidades formativas de
líderes educativos en distintos
niveles del sistema escolar
chileno.

**LIDERES
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Congreso Interdisciplinario de Investigación en Educación
Agosto 2017

¿Por qué la formación en liderazgo?

- El liderazgo educativo, en distintos niveles del sistema escolar, es clave para generar **condiciones de cambio y mejora educativa** (Day, Gu, & Sammons, 2016; Leithwood & Jantzi, 2008).
- Sistemas escolares exitosos han apostado por fortalecer y desarrollar las capacidades de sus líderes educativos, convirtiendo la formación en **liderazgo en una prioridad de política pública** (Barber, Whelan, & Clark, 2010).
- Aunque en Chile este tema se encuentra más desarrollado en comparación a otros países de América Latina (Weinstein, Muñoz, & Hernández, 2014), la **formación especializada para distintos tipos de liderazgo** aún está en deuda.
- A través de la Política Nacional de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar (2015) el Ministerio de Educación aborda esta deuda, definiendo el **desarrollo profesional de líderes educativos** como uno de sus ejes fundamentales.





La formación en liderazgo debe promover la **coherencia sistémica** (Fullan & Quinn, 2015), entendida como una preocupación por la mejora de la calidad y equidad en todos los niveles del sistema educativo.

Proyectando una trayectoria formativa



Bárbara Zoro & Mónica Cortez
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Necesidades formativas de Líderes Medios: Transitando desde cargos hacia liderazgos

¿Qué se entiende por liderazgos medios?

Jefes de Unidad Técnico Pedagógica (JUTP)

Jefes de Departamento (JD)

Encargados de Convivencia (EC)

Inspectores/as Generales (IG)

Posición Relacional

Comunican horizontal y verticalmente al interior de la organización escolar

Actúan como **punto** y **amortiguan** entre el equipo directivo y otros actores educativos.

Leithwood (2016) señala que los líderes medios tienen un **rol estratégico** y un **alto potencial para impactar en la mejora de los centros escolares**, pero que este potencial no ha sido aprovechado



Estudio líderes medios al interior de la escuela

OBJETIVO

Caracterizar y diagnosticar necesidades formativas de otros liderazgos escolares presentes al interior de escuelas y liceos que forman parte de la red de LIDERES EDUCATIVOS



¿Quiénes participaron?

- Inspectores/as generales
 - Encargados/as de convivencia
 - Jefes/as de UTP
 - Jefes/as de departamento
- 68 escuelas y liceos (LIDERES EDUCATIVOS)



¿Qué se realizó?

Dos fases:

1. Entrevistas activas (20)
2. Encuesta online (enviada a 289 actores, 161 respuesta, tasa respuesta: 55,7%)



¿Cuándo se realizó?

Año 2016

Mayo –diciembre



¿Cómo se analizó la información?

Análisis de contenido

Necesidades formativas

Capacidades relevantes



CAPACIDADES

“Para que el cargo que usted desempeña sea un aporte para la mejora escolar, se requiere que quien lo ejerza cuente con altos niveles de _____ , _____ y _____”

UTP	JD	IG	EC
Capacidad de liderazgo para movilizar personas y aunarlas (96,2%)	Capacidad de liderazgo para movilizar personas y aunarlas (73,3%)	Capacidad y diligencia en la resolución de problemas (86,2%)	Capacidad de liderazgo para movilizar personas y aunarlas (85,7%)
Conocimiento pedagógico (67,9%)	Conocimiento pedagógico (56,7%)	Capacidad de liderazgo para movilizar personas y aunarlas (75,9%)	Capacidad y diligencia en la resolución de problemas (83,7%)
Capacidad y diligencia en la resolución de problemas (50,9%)	Experiencia profesional (años de servicio) (46,7%)	Conocimiento que se posee sobre la comunidad escolar (62,1%)	Conocimiento que se posee sobre la comunidad escolar (71,4%)



Capacidad de liderazgo para movilizar personas y aunarlas

COMPETENCIAS PROFESIONALES EN QUE REQUIEREN FORMACIÓN

“De las siguientes competencias profesionales, marque las 3 que considera necesarias para formarse para el ejercicio de su cargo en su centro escolar:”

UTP	JD	IG	EC
Comprometer a los docentes hacia prácticas colaborativas (54,9%)	Comprometer a los docentes hacia prácticas colaborativas (65,5%)	Movilizar a su equipo a propósitos compartidos (51,9%)	Fomentar reflexiones profundas y críticas respecto a las propias prácticas (47,9%)
Fomentar reflexiones profundas y críticas respecto a las propias prácticas (49%)	Fomentar reflexiones profundas y críticas respecto a las propias prácticas (55,2%)	Fomentar reflexiones profundas y críticas respecto a las propias prácticas (44,4%)	Comprometer a los docentes hacia prácticas colaborativas (45,8%)
Coaching y mentoría para asegurar que el aprendizaje profesional se traduzca en prácticas significativas (35,3%)	Movilizar a su equipo a propósitos compartidos (37,9%)	Visualizar posibles escenarios futuros, planificando acciones pertinentes (37%)	Visualizar posibles escenarios futuros, planificando acciones pertinentes (37,5%)



Fomentar reflexiones profundas y críticas respecto a sus propias prácticas

SABERES Y CONOCIMIENTOS RELEVANTES

“De la siguiente lista de temáticas, ¿Cuáles le parecen más importantes para la formación de una persona que ejerce su cargo? Marque tres según el orden de importancia que asigne.”

UTP	JD	IG	EC
Procesos de mejora en la enseñanza y aprendizaje (59%)	Habilidades Interpersonales (59%)	Habilidades Interpersonales (74%)	Habilidades Interpersonales (82%)
Currículum y Evaluación (59%)	Liderazgo escolar (48%)	Liderazgo escolar (67%)	Mejoramiento de la convivencia escolar (82%)
Liderazgo escolar (49%)	Procesos de mejora en la enseñanza y aprendizaje (41%)	Mejoramiento de la convivencia escolar (56%)	Liderazgo escolar (79%)



Saberes y conocimientos de liderazgo escolar

Transitando desde cargos hacia liderazgos.

¿Qué formación relevan estos líderes medios?

**Capacidad de liderazgo para
movilizar personas y
aunarlas**

Escasa conciencia de su rol de líder
Cargo visto como cúmulo de tareas

Reconocimiento de su identidad de
líderes para la construcción de un sentido
y propósito profesional de su rol

**Competencias para fomentar reflexiones profundas
y críticas respecto a sus propias prácticas**

Entrevistados plantean escasas instancias de trabajo
en que desplieguen competencias para propiciar la
reflexión profesional y trabajo colaborativo

Movilizar el trabajo colaborativo y fomentar la
construcción de relaciones colegiadas que propician
el aprendizaje profesional

**Saberes y conocimientos sobre
Liderazgo escolar**

Escasa formación y apoyo para el ejercicio
de sus cargos
falta de oportunidades de formación

**IG y EC: Habilidades interpersonales
UTP y JD: Proceso de mejora en la
enseñanza aprendizaje**

Formación en liderazgo escolar
Formación específica según su ámbito de
acción

(...) Por ejemplo en este caso ciencia, todas las personas que interactuamos con la asignatura tenemos que manejar el mismo vocabulario, tenemos que tener la misma percepción de la asignatura y tenemos que tener sí o sí la misma visión de lo que queremos conseguir con la asignatura y de esa forma potenciar de buena forma la asignatura. Y con eso se necesita por ejemplo el departamento y el encargado debe ser la persona idónea para poder desarrollar esta comunicación entre los pares que vamos a trabajar y de tener un conocimiento amplio de las actividades que se quieren desarrollar. (...)

Jefe de Departamento – Establecimiento 2

Fabián Campos, Luis Ahumada, Carmen Montecinos & Verónica Leiva
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Orientaciones para el diseño de un programa de inducción para nuevos directores de establecimientos escolares

Investigación financiada por el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt : 1140906)

¿Por qué discutir la inducción de directores nóveles?

- La formación de directores es clave para la mejora escolar
- La formación en pre-servicio es necesaria pero insuficiente para enfrentar de forma efectiva las complejidades que implica liderar un escuela específica.
- La llegada de un nuevo director es un momento desafiante tanto para el director que llega así (“shock inicial”) como para la comunidad escolar, y puede afectar positiva o negativamente la trayectoria de mejora de una escuela.
- La alta rotación de directores es perjudicial para la escuela, así como el uso de recursos utilizados en estos procesos, que pueden ser mejor utilizados en un programa de formación.



¿Por qué discutir la inducción de directores nóveles?

La inducción contribuye a dos procesos claves para un nuevo director:

- **Socialización profesional:** es un proceso de socialización a través del cual una persona se reconoce a si misma y es reconocida por otros como director de escuela (como un ejercicio profesional distinto).
- **Socialización organizacional:** un proceso que permite comprender y enfrentar las múltiples demandas de la escuela, ganando legitimidad en el ejercicio de su liderazgo.



Preguntas de investigación

El presente estudio entrega orientaciones para el diseño de futuros programas de inducción de nuevos directores, respondiendo a las preguntas:

- ¿Qué temas debería abordar un programa de inducción para nuevos directores de establecimientos escolares?
- ¿Qué modalidades de formación son las más apropiadas para un programa de inducción de nuevos directores?

METODOLOGÍA

Estudio cualitativo

- Casos múltiples
- Diseño longitudinal (2014-2016)
- 13 directores nóveles
Región de Valparaíso
- Entrevista año 3:
sugerencias para el apoyo
que puede brindar el
sostenedor en el contexto
de un proceso de
inducción a directores
nóveles.

Estudio cuantitativo

- Encuesta online
- 113 directores nóveles de
todo Chile
- Pregunta 1: escribir las tres
temáticas principales que
debería tratar un
programa de inducción.
- Pregunta 2: juicios
respecto de la efectividad
de distintas modalidades
para apoyar a un director
novel.

Resultados – Estudio cualitativo

Estudio cualitativo

- Casos múltiples
- Diseño longitudinal (2014-2016)
- 13 directores nóveles
Región de Valparaíso
- Entrevista año 3:
sugerencias para el apoyo
que puede brindar el
sostenedor en el contexto
de un proceso de
inducción a directores
nóveles.

Resultados – Sugerencias para programa de inducción

1.- Apoyo esperado por parte del Mineduc



- ☐ Gestión de conflictos
- ☐ Procedimientos y normativa
- ☐ Coordinación entre instituciones

“Para cualquier director, llegar, enfrentarse a las comunidades complicadas. Yo creo que, que el tema de los liderazgos y de cómo trabajan la resolución de conflictos, yo creo que lo hacen en todos lados... yo creo que hay que darle un tiempo fuerte... yo creo que nosotros tenemos que tener las capacidades de negociar y de leer al otro.”
(Entrevista 5, Directora Liceo C)

no pueden haber... en una semana () tres personas pidiéndote el mismo papel, no se traspasan los datos, no se traspasa la información, yo de verdad no sé si alguien lee ese (...).”
(Entrevista 5, Director Liceo D)

Resultados – Sugerencias para programa de inducción

2.- Apoyo esperado por parte del sostenedor



- ☐ Área técnica
- ☐ y administrativa
- ☐ Cuidar el traspaso al nuevo director
- ☐ Autonomía

(...) creo que nosotros tenemos poco poder, o sea el hecho que tú no puedas decidir respecto aquí hay cosas que son urgentes, yo- ha habido profesores que han cometido errores gravísimos... y tú teni' cero poder () tú pierdes toda credibilidad, hay que tener mucho cuidado con el manejo de la credibilidad (Entrevista 5, Director, Liceo D)

“E: ¿apoyando en qué? ¿En qué área específica piensas tú?

D: en el área de... en todas las áreas, en el área financiera, en el área de gestión curricular, en el área de recurso, en todas las áreas

D: mmm... que... a veces eso como enfrentar los problemas a veces no se aprende en un curso, se aprende en la práctica, entonces cómo sobrellevar los problemas eh... yo creo que es la clave, cómo poderlos enfrentar en el aspecto emocional, en el aspecto personal, cómo enfrentarla” (Entrevista 5, Directora Escuela D)

Resultados – Sugerencias para programa de inducción

3.- Estrategias de apoyo



☐ Pasantía a establecimientos

☐ Mentoría

Resultados – Estudio cuantitativo

Estudio cuantitativo

- Encuesta online
- 113 directores noveles de todo Chile
- Pregunta 1: escribir las tres temáticas principales que debería tratar un programa de inducción.
- Pregunta 2: juicios respecto de la efectividad de distintas modalidades para apoyar a un director novel.

Resultados - Temas



Habilidades (21%)



- ☐ Relaciones interpersonales (14%)
- ☐ Comunicación (4%)

Conocimientos profesionales (73%)



- ☐ Política (18%)
- ☐ Liderazgo pedagógico (14%)
- ☐ Gestión de proyectos (14%)
- ☐ Administración (10%)

Resultados – Modalidades de formación más valoradas



Conclusiones

1. Obstáculos:
 - a) relación con sostenedor
 - b) conflictos internos con, y entre, docentes, apoderados y alumnos (gestión de personas).
2. Se hace necesario ofrecer un apoyo sistemático durante el período laboral, es decir un proceso de inducción.
3. Temáticas (además de las referidas en punto 1):
 - Normativa legal que regula aspectos administrativos del ejercicio como director/a de un establecimiento municipal.
4. Modalidad de formación valorada:
 - Estrategias de aprendizaje entre pares

Recomendaciones para el diseño de un programa de inducción



Jorge Gajardo Aguayo & Jorge Ulloa Garrido
Universidad de Concepción

Desafíos en la formación de directores con foco en liderazgo pedagógico

Contextualización

- Tránsito de la dirección escolar hacia un rol centrado en el aprendizaje de los estudiantes (leyes 19.532 y 21.501) (Fernández, Guazzini, Rivera, 2012).
- Alta responsabilización de los directivos por los resultados que alcanzan sus establecimientos (Weinstein y Muñoz, 2012).
- Directores como sector estratégico de la política pública, a raíz de su impacto en las prácticas docentes (Weinstein, Muñoz, Raczynski, Horn y Anderson, 2009).

¿Qué necesidades formativas encarna este nuevo paradigma de la dirección escolar?

Propuesta formativa de LIDERES EDUCATIVOS



Foco en Liderazgo Pedagógico, prácticas de acompañamiento pedagógico

Principios de aprendizaje Propuesta

- Desarrollar procesos de auto-aprendizaje focalizados en el logro de una mayor conciencia de sí mismo (Eraut, 2000; Walker & Quong, 2005);
- Fomentar un aprendizaje desde ideas que emergen y se acumulan a través de la aplicación simultánea de la intuición, recolección y análisis de conocimiento y evidencia en situaciones específicas (Walker & Quong, 2005);
- Ofrecer variadas vías de aprendizaje que se adaptan a diferentes niveles de liderazgo, etapas de desarrollo, estilos de aprendizaje y demandas contextuales (Hallinger & Snidvongs, 2005; Simkins, 2012)

Indagando en las necesidades Formativas

Directores y Directoras con al menos 5 años de experiencia, seleccionados por Alta Dirección Pública, respaldados por su sostenedor.

Región	N° Participantes
Valparaíso	21
Metropolitana	26
Biobío	21
Total	68

Hallazgos: Necesidades formativas

- Profundizar en herramientas de acompañamiento, con foco en el uso de datos para retroalimentar la práctica de “buenos” y “malos” profesores, a fin de gestionar el cambio, particularmente en profesores resistentes.
- Redes de colaboración (interprograma - interactores). Supuesto: mejora de las propias prácticas.
- Énfasis en la reflexión compartida (con otros, en distintos niveles y contextos) como mecanismo que promueve la mejora de las prácticas.
- Tensión: diseños cercanos a la práctica y el trabajo en el establecimiento v/s diseños cercanos a modelos tradicionales de formación.

Álvaro González, Mauricio Pino & Luis Ahumada
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Formación de líderes sistémicos: Aprendiendo a liderar aprendizaje en redes

¿Qué entendemos por Liderazgo y Líderes Sistémicos?



El **Liderazgo Sistémico** es una práctica profesional innovadora de líderes escolares que buscan facilitar el aprendizaje en red entre establecimientos, e intensificar la vinculación y coherencia entre los niveles del sistema escolar.

Los **Líderes Sistémicos** son directores o jefes de UTP que están dispuestos a asumir roles más allá de los muros de sus establecimientos.



Redes y liderazgo sistémico

- La evidencia internacional señala que **el liderazgo es clave para que las redes escolares se instalen, mantengan y desarrollen** en el tiempo (Díaz-Gibson, et al., 2016; Moolenaar & Sleegers, 2015).
- Desde 2015, el Mineduc ha impulsado la instalación de **Redes de Mejoramiento Escolar (RME)**, donde se requiere de un liderazgo que asegure el fortalecimiento de esta estrategia.
- El rol de los líderes sistémicos **requiere de una formación especializada** que aborde temas como trabajo en equipo, liderazgo distribuido, acompañamiento, desarrollo profesional, entre otros (Boylan, 2016; Scanlan et al., 2016; Townsend, 2015).

¿Cómo abordar la formación de líderes sistémicos?

**Diplomado
“Liderazgo
sistémico y
aprendizaje
en red”**

Evidencia
sobre redes y
liderazgo
sistémico

Evidencia sobre
desarrollo
profesional

Modelo
formativo
(aprendizaje
experiencial)



**55 directores y jefes de
UTP de dos regiones
participaron del programa
en 2016**



Indagando en la formación de líderes sistémicos

- Se evaluó la implementación del programa a partir de la recogida sistemática de información durante su ejecución.
 - **auto-evaluación de los aprendizajes** de los participantes al finalizar cada módulo.
 - **portafolios finales** entregados por 53 directivos que completaron el programa.
- Se realizó un análisis de contenido cualitativo (Schreier, 2014), identificando los temas mencionados con mayor frecuencia frente a una matriz estructurada de tres aspectos:
 - nudos críticos de sus redes
 - dimensiones de práctica y recursos personales de liderazgo sistémico; y
 - prioridades de sus redes para el futuro.

Aspecto 1.

Nudos críticos de las redes escolares

NUDOS CRÍTICOS ABORDADOS	PORTAFOLIOS QUE LO REPORTAN
Propósito	23
Profundidad	8
Agentes	7
Liderazgo distribuido	5
Procesos	3
Reiprocidad	2
Confianza	2
Centralidad	2
Densidad	2
Estructura	2
TOTAL	53

Aspecto 2.

Dimensiones de práctica y Recursos personales de Liderazgo sistémico

DIMENSIONES DE PRÁCTICA		PORTAFOLIOS QUE REPORTAN
Construyendo e implementando una visión compartida		23
Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje en el territorio		14
Gestionando la convivencia y la participación de toda la comunidad		8
Desarrollando y gestionando el trabajo en red y en el territorio		4
Desarrollando capacidades profesionales para el aprendizaje en red		4
TOTAL		53
RECURSOS PERSONALES		PORTAFOLIOS QUE REPORTAN
Trabajo en equipo		22
Pensamiento sistémico		16
Liderazgo distribuido		9
Aprendizaje organizacional		6
TOTAL		53

Aspecto 3.

Prioridad de las redes hacia el futuro

PRIORIDAD 2017	PORTAFOLIOS QUE REPORTAN
Definir propósito de red	9
Re-estructurar funcionamiento red	8
Definir visión y sentido compartido en red	8
Definir estructura de red	6
Decentralizar la red	6
Explorar necesidades y capacidades agentes de red	4
Ampliar participación para generar confianza	4
Definición compartida de organización de red	4
Liderar enseñanza y aprendizaje en territorio	3
Definir identidad local con el territorio	1
TOTAL	53

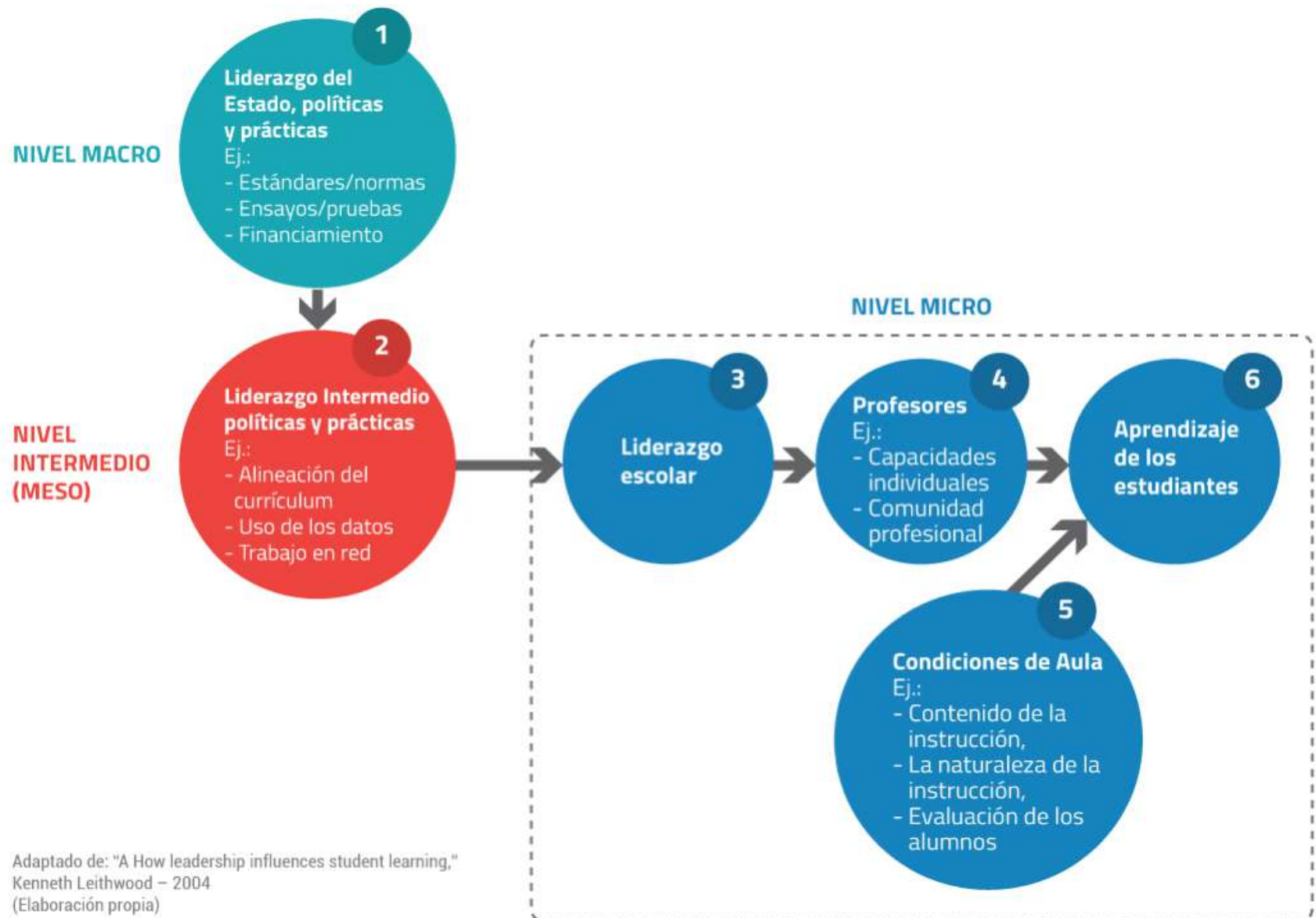
Necesidades formativas: liderazgo sistémico en tiempos de cólera

- Los portafolios revelan **complejidad la técnica y social de iniciar un trabajo en red** con otros establecimientos, especialmente en un contexto como el chileno donde existen pocos incentivos al trabajo colaborativo inter-escolar.
- Una necesidad particular de estos líderes es **generar un propósito moral por mejorar los aprendizajes más allá de cada establecimiento**, como una manera de aunar esfuerzos entre pares e incentivar el intercambio y reflexión colectiva.
- Esta primera experiencia sugiere que **las necesidades formativas de los líderes sistémicos sobrepasan el contexto de la red**, y se proyectan a otras instancias donde se requiera facilitar el aprendizaje profesional entre pares por el mejoramiento educativo en un territorio.

Daniela Berkowitz, Bárbara Zoro & Mario Uribe
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Formación para abordar los desafíos del nivel intermedio

Liderazgo intermedio como conector del sistema



Adaptado de: "A How leadership influences student learning,"
Kenneth Leithwood – 2004
(Elaboración propia)

Antecedentes de una formación para el nivel intermedio

- 1) Diagnóstico compartido respecto del **deficiente funcionamiento del nivel sostenedor municipal actual** (Raczynski y Serrano, 2001; Consejo Asesor, 2006; Román, 2006; Matus et al., 2007; Bellei et al, 2008; Marcel y Raczynski, 2009; Valenzuela et al., 2010)
- 2) Contexto de **desafíos en relación al cambio de rol del nivel** (SLE – Ley Sistema Educación Pública): foco pedagógico, desarrollo profesional, entre otros.
- 3) Equipos con **tipos de formación diversos, baja especialización** y con orientación al quehacer administrativo. (Aziz, 2016; Grupo Educativo, 2016)
- 4) **Falta de oferta formativa para el nivel** (Hasta 2017, con la implementación de Diplomados en Liderazgo Intermedio de los Centros de Liderazgo)



Diplomado en Formación y Liderazgo Educativo 2017

¿Sobre qué formar?

Estudio exploratorio, énfasis en detección de necesidades, problemas, desafíos.

1. Revisión información secundaria:

- Exp. Internacionales (lo deseable)
- Diagnósticos nacionales (lo que no funciona del nivel)
- Proyecto de ley (marco de referencia local)
- Marco para el Liderazgo Educativo y la Gestión Local (prácticas deseables)

2. Levantamiento información primaria en RM, V y VIII:

Entrevistas semi estructuradas y en profundidad a actores del sistema (necesidades actuales y desafíos frente a un cambio) (N=27).

Triangulación para la construcción de desafíos



Jefes DAEM, Corporaciones (15): Región de Valparaíso (8), Región Metropolitana (5) y Región del Biobío (2)

Directivos Escuelas y Liceos (8):
Valparaíso, Isla de Pascua, Puente Alto, Providencia, Huelqui, Concepción, Florida
+ Directores/as Escuelas Red Belén Educa y otros sostenedores privados

Coordinadores programas acompañamiento a escuelas (2)

Otros actores del Sistema (2)
Seremi y AT Deprov.

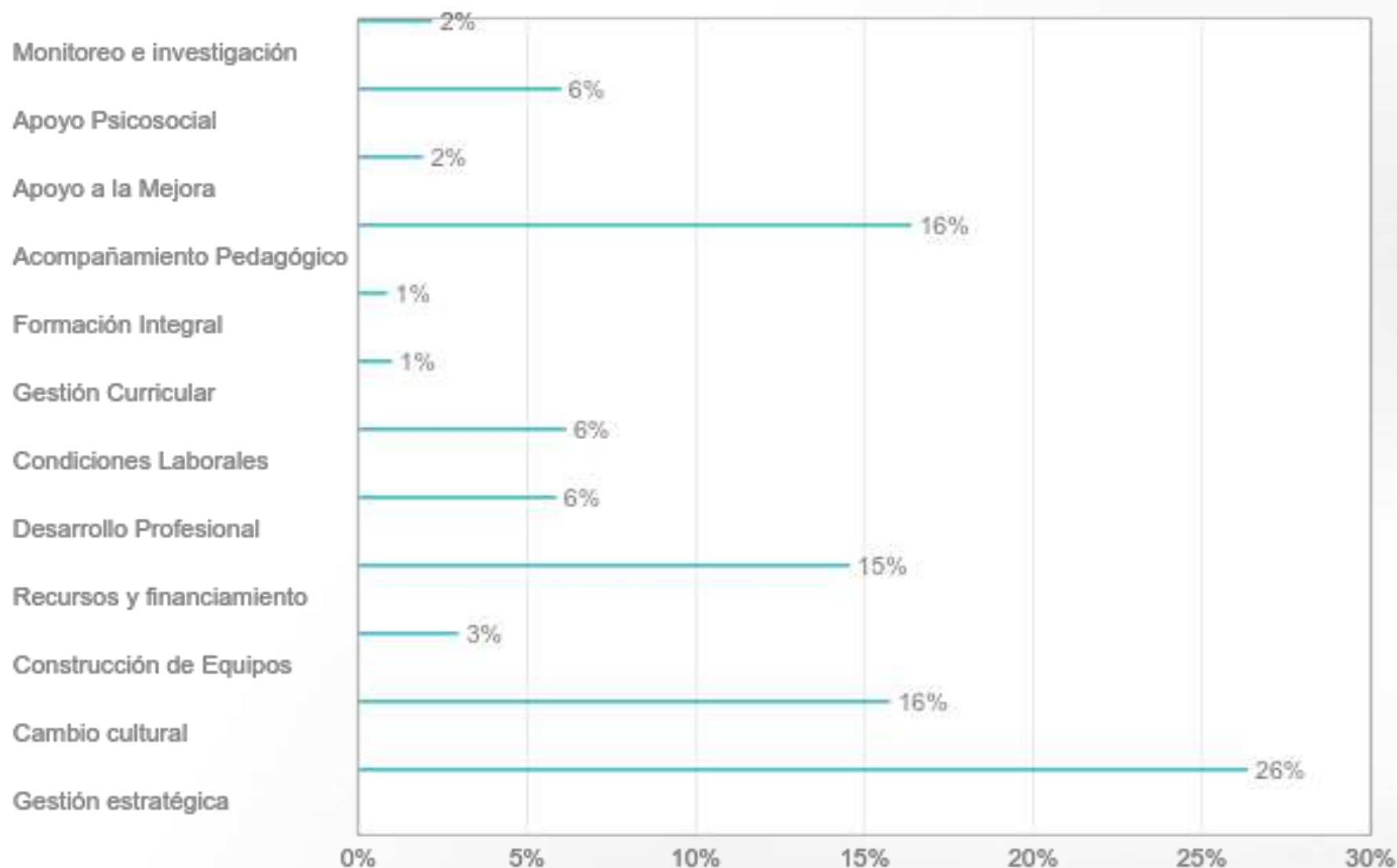
Dimensiones

Desafíos

Competencias

NECESIDADES
FORMATIVAS

Preponderancia de los desafíos en los discursos recabados (citas)



Desafíos y necesidades formativas

1) *Gestionar estratégicamente con foco en lo pedagógico.*

En función de asegurar un servicio de educación pública de calidad, con foco en lo pedagógico, inclusiva, con identidad y sello territorial.

Se requieren que los líderes intermedios sean capaces de:

- Realizar diagnósticos educativos integrales del territorio (uso de información para la toma de decisiones: qué ofrecen las escuelas, qué demandan las comunidades),
- planificar de manera participativa y contextualizada, e
- implementar la planificación colaborativamente.

**Integrar con
mirada
sistémica,**

experiencias,
acciones,
conocimiento
creencias,
información

Interpretar y
**analizar
críticamente
la información**

para la gestión con
mirada sistémica y
estratégica.

Desafíos clave y necesidades formativas asociadas

2) CAMBIO CULTURAL. *Mobilizar capacidades y recursos para construir comunidades colaborativas, desarrollando un sentido de identidad con la educación pública del territorio.*

Se requiere:

- a) Distinguir elementos político culturales del territorio,
- b) promover la construcción de propósitos educativos territoriales compartidos,
- c) generar condiciones para la colaboración entre actores educativos del territorio y de diferentes niveles.

Comprender la importancia de
gestionar la colaboración

...

Nivel intermedio como "un lugar privilegiado para desarrollar un sentido compartido a través de toda la comunidad, al darle contexto a la implementación de políticas y acciones concretas que respetan y toman en cuenta la cultura particular de la comuna" (Szczesiul, 2014).

Desafíos clave y necesidades formativas asociadas

3) Asesorar, acompañar y monitorear de manera sistemática los procesos pedagógicos en el territorio en función de los aprendizajes de los y las estudiantes, promoviendo el intercambio de buenas prácticas y los ajustes curriculares contextualizados.

- 1) Comprender qué significa(rá) para el nivel acompañar los procesos pedagógicos en las escuelas.
- 2) Desarrollar estrategias de acompañamiento y transferencia contextualizada
- 3) Promover el desarrollo de la innovación y el trabajo en red (intra escuela, internivel) para el intercambio de buenas prácticas que potencien la mejora.
- 4) Sistematizar prácticas para generar aprendizajes.



Comprender los desafíos de fortalecimiento del liderazgo de los **procesos pedagógico-curriculares**

Este sistema debe estar alineado con los objetivos estratégicos del territorio y contar con estrategias diferenciadas de acuerdo con las necesidades de cada escuela (Childress et al., 2007; Anderson et al., 2012).

Algunas reflexiones...

Necesidades formativas que deben desarrollarse progresivamente en el marco de procesos de formación continua graduales, en coherencia con la transición del modelo, que plantea nuevas exigencias para el nivel.

- 1) Por ahora, en proceso piloto, instalando una semilla.
- 2) No hay recetas para las estrategias de formación de este nivel, pero sí unas ciertas claves exitosas:
 - Estructurados en comunidades de aprendizaje (formación de equipos),
 - Énfasis en la práctica, relacionada con quehacer cotidiano (casos, experiencias de campo),
 - Hincapié en prácticas de colaboración, reflexión, enseñanza y aprendizaje cooperativo (Orr, 2006).

