

Identificación de los nuevos desafíos del liderazgo intermedio en la instalación de los Servicios Locales de Educación: una mirada desde los actores

Mario Uribe – Bárbara Zoro- Daniela Berkowitz
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar
LIDERES EDUCATIVOS

mario.uribe@pucv.cl , barbara.zoro@pucv.cl , daniela.berkowitz@pucv.cl

Línea de trabajo:
Apoyo al desarrollo de la nueva educación pública
Equipos de Liderazgo de Nivel Intermedio (SLE)

INVESTIGACIÓN

Reconocer los **desafíos desde los actores locales** para el período de transición a los SLE

1) MARCO LIDERAZGO Nivel Intermedio (SLE y otros similares)

2) PERFILES DIRECTIVOS SLE

3) DISEÑO DE CURSOS

4) Dicta Diploma de Liderazgo para la gestión y Liderazgo educativo Local

Año

1

2

3

4

Liderazgo intermedio en el contexto sistémico: Construyendo coherencia

Nuestro objetivo es avanzar a una mejor comprensión de cómo se definen e interactúan los distintos niveles del sistema escolar y, en particular, distinguir las diversas formas en que se expresan sus liderazgos con el fin de contribuir a la mejora escolar y coherencia del sistema. En este campo el *liderazgo intermedio* constituye un ámbito de estratégico de articulación.



DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO

Directores | Inspectores | UTP | Otros Líderes



DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO

Directores mentores | Líderes sistémicos
Redes de mejoramiento escolar



NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA

Liderazgo Intermedio



POLÍTICA NACIONAL DE

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO

Fortalecimiento del Liderazgo en Distintos Niveles



Ruta para la elaboración del Marco:

El objetivo es levantar un marco de actuación que ponga foco en los aspectos estratégicos de la transición de la administración Municipal a los nuevos Servicios Locales de Educación.

Palabras claves:

- Transición
- Ámbitos críticos
- Evidencia de prácticas directivas nivel intermedio

Historia e institucionalidad (Reseña 1980-2017)

Evidencia Internacional sobre gestión y liderazgo del nivel intermedio.

Levantamiento de **Desafíos** para la instalación de una nueva institucionalidad

Propuesta de un Marco de Actuación:

1. Objetivos
2. Desafíos del sistema en tiempos de exigencia por una educación pública de calidad.
3. Ámbitos de prácticas que distinguen el liderazgo del nivel local de educación
4. Recursos personales a desarrollar por el equipo directivo del nivel local.



Nivel intermedio y definición del “sostenedor”:

No existe un concepto legal de sostenedor, pero la legislación lo ha ido convirtiendo paulatinamente en un ente clave para el proceso educativo. Así, la ley general de educación lo considera dentro de los integrantes de la comunidad educativa (art. 9º) y señala expresamente que es el responsable del funcionamiento del establecimiento educacional (art. 46º)

Fuente: Minuta discusión legislativa MINEDUC: El sostenedor en la legislación chilena 28 agosto 2016

Las leyes más relevantes que tratan del sostenedor son las siguientes:

- i) D. F. L. Nº 2, de 2010, del Ministerio de Educación, que fijó el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley Nº 20.370 (Ley General de Educación, en adelante LGE)
- ii) D. F. L. Nº 2, de 1998, del Ministerio de Educación (en adelante, ley de subvenciones)
- iii) D. F. L. Nº 1, de 1996, del Ministerio de Educación, que fijó el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley Nº 19.070 (en adelante, Estatuto Docente)
- iv) Ley Nº 19.410 que modificó la ley Nº 19.070
- v) Ley Nº 19.532, que creó la Jornada Escolar Completa (en adelante, ley JEC)
- vi) Ley Nº 19.979, que modificó la ley Nº 19.532
- vii) Ley Nº 20.248, que creó la subvención escolar preferencial (en adelante, ley SEP)
- viii) Ley Nº 20.529, que creó el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (en adelante, ley SAC)
Esta ley trata sólo del sostenedor municipal
- ix) **Ley 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública.**

Desarrollos conceptuales en relación al liderazgo de nivel Intermedio

Nivel intermedio

Afirmación 1:

La experiencia nacional e internacional demuestra que el nivel intermedio puede tener un efecto relevante en la calidad de la educación que reciben los alumnos de un determinado territorio o distrito (Mourshed et al. 2010).

Afirmación 2:

Más que la intervención directa en los procesos educativos de la escuela, el rol fundamental de este nivel consiste en **generar condiciones para la mejora** (Marzano, 2009; Anderson, 2016).

En este sentido, el líder intermedio debe ser capaz de combinar adecuadamente el rol de agente de cambio, conector del sistema y líder de aprendizaje (Queen & Adam, 2015).

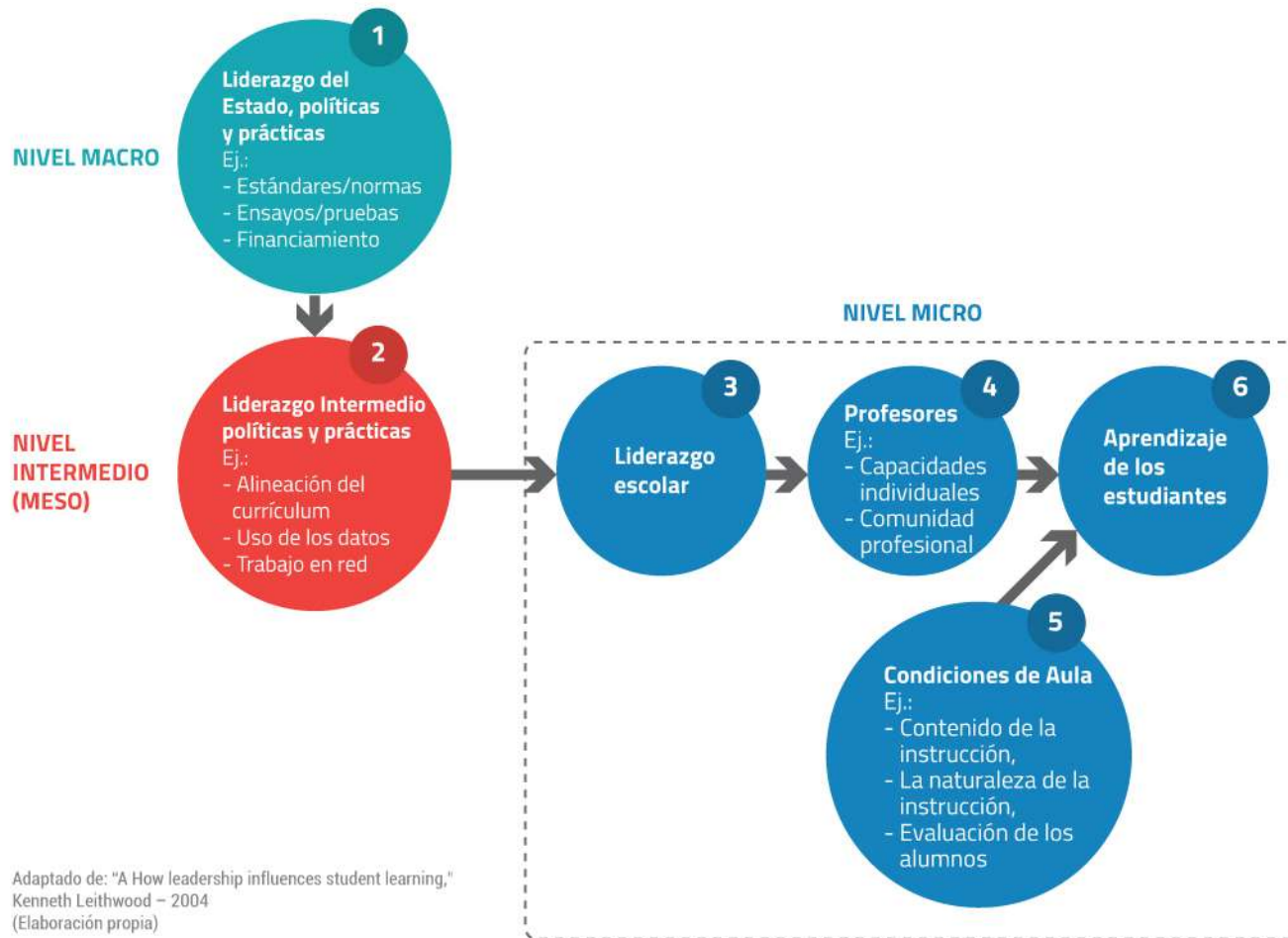
Si logra esto, la investigación demuestra que un buen sostenedor puede hacer la diferencia en el funcionamiento de los establecimientos educativos.

Liderazgo Intermedio

- Se conceptualiza el liderazgo de nivel intermedio como una estrategia de influencia deliberada para aumentar la capacidad y coherencia interna del sistema, y convertir al nivel en un «socio eficaz» hacia arriba (con el Estado) y hacia abajo (con las escuelas y comunidades). (Fullan, 2015; Hargreaves y Ainscow (2015) y Harris y Jones, 2017)
- Desde una perspectiva sistémica, este liderazgo cumple el rol estratégico de “conector” entre niveles. (Fullan, 2015).
- Refuerza la idea de liderazgo distribuido y colaboración entre los actores durante los procesos de cambio y transformación (Harris, 2014).
- La investigación demuestra que, un buen liderazgo local/intermedio puede hacer la diferencia en la manera en que funcionan los establecimientos educativos (Daly y Finnigan, 2016).

Tendencias y antecedentes
sobre la gestión y el liderazgo
educativo en el nivel local

Nivel intermedio: un conector/articulador del sistema



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

Levantamiento de Desafíos para la instalación de una nueva institucionalidad

Triangulación para la construcción de desafíos

Estudio exploratorio con enfoque cualitativo

Objetivo:

Levantar elementos críticos de la gestión educativa que se tornan en desafíos para el liderazgo en la transición a SLE.



Dimensiones

Entrevistas

Análisis

Desafíos

Triangulación para la construcción de desafíos

1. REVISIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS:

Se revisó literatura internacional y nacional sobre liderazgo en el nivel intermedio identificando factores facilitadores para el desarrollo efectivo del nivel¹. Además, se examinó en profundidad la ley que crea el sistema de educación pública y otros cuerpos legales que interpelan el trabajo del nivel intermedio. A partir de esta revisión, se identificaron seis dimensiones claves del quehacer:

Gestión administrativa

Estratégica

Técnico-Pedagógica

Recursos

Desarrollo Profesional

Monitoreo, Evaluación y Estudios

Trabajo en Redes

Triangulación para la construcción de desafíos

Las entrevistas fueron aplicadas a los siguientes actores:

Jefes DAEM, Corporaciones (16)

Región de Valparaíso (8), Región Metropolitana (5),
Región Biobío (3)

Directivos Escolares y Liceos, redes escuelas y sostenedores
privados (6)

Coordinadores programas acompañamiento a escuelas y
otros actores educativos regionales (4)

Dimensiones

Entrevistas

Análisis

Desafíos

Triangulación para la construcción de desafíos

3. ANÁLISIS DEL MATERIAL:

Las transcripciones de las entrevistas fueron sometidas a un análisis cualitativo en base a códigos emergentes desde la literatura, con ayuda del programa Atlas Ti. Los siguientes fueron los grandes ejes de codificación:

Códigos respecto de dimensiones del quehacer del nivel intermedio

Estratégica

Técnico-Pedagógica

Recursos

Desarrollo Profesional

Monitoreo, Evaluación y Estudios

Trabajo en Redes

Códigos de temporalidad de la problemática mencionada

Real: escenario actual del nivel intermedio, manifestando necesidades o problemáticas presentes percibidas por los/as entrevistados/as en las diferentes dimensiones.

Ideal: se asocia al escenario futuro, frente al cual los actores planteaban expectativas y desafíos para distanciarse de las problemáticas actuales percibidas.

Dimensiones

Entrevistas

Análisis

Desafíos

Desafíos del sistema para la instalación de una nueva institucionalidad

DESAFÍO 1:

Construir participativamente la misión y visión estratégica del Servicio Local de Educación (SLE)

DESAFÍO 2:

Movilizar capacidades y recursos para la transformación cultural

DESAFÍO 3:

Formar equipos profesionales interdisciplinarios al interior de los SLE

DESAFÍO 4:

Articular la gestión de los recursos financieros, materiales y pedagógicos del SLE

DESAFÍO 5: Diseñar e implementar un plan de desarrollo profesional docente del territorio que

DESAFÍO 6:

Generar las condiciones adecuadas para el bienestar laboral

DESAFÍO 7:

Contextualizar el currículo nacional a las particularidades y características propias del territorio

DESAFÍO 8:

Impulsar el aprendizaje profundo

DESAFÍO 9:

Realizar acompañamiento técnico pedagógico

DESAFÍO 10:

Desarrollar una gestión pedagógica que considere los distintos niveles y tipos de establecimientos que componen un territorio

DESAFÍO 11:

Gestionar la dimensión psicosocial del aprendizaje

DESAFÍO 12:

Desarrollar un Sistema de Monitoreo y Evaluación

Desafío 2

Movilizar capacidades y recursos para la **transformación cultural** tendiente a la construcción de comunidades colaborativas en los procesos de mejoramiento escolar, y al desarrollo de un sentido de identidad con la educación pública del territorio en el marco de una nueva escala de operación.

“(...) siempre he visto el rol de administrador como un facilitador de procesos, y no como un controlador. (...) . Eso es un rol y una función que tenemos que sacarnos de encima, esa como carga, la cultura administrativa que entendemos de que el sostenedor es como ‘el Paco’” (Jefe de Corporación Educativa Municipal, entrevista 11, 13:40).

Desafío 7

**Contextualizar el
currículum nacional a las
particularidades y
características propias del
territorio y de cada
establecimiento bajo
responsabilidad del SLE.**

“el currículum está hecho, el problema es que yo tengo que adaptarlo,(...) primero que lo podamos entender, que el docente pueda entender, porque el docente está acostumbrado a un currículum rígido y para el docente es mucho más fácil hoy día por ejemplo curricularmente pasar un solo contenido y evaluarlo de una sola manera, cuando ahora tiene que pasar el mismo contenido de 2 o 3 formas y evaluarlo de 2 o 3 formas, dependiendo de los alumnos que tengan dentro de su aula” (Jefe DAEM, Entrevista 3, 3:38).

Desafío 10

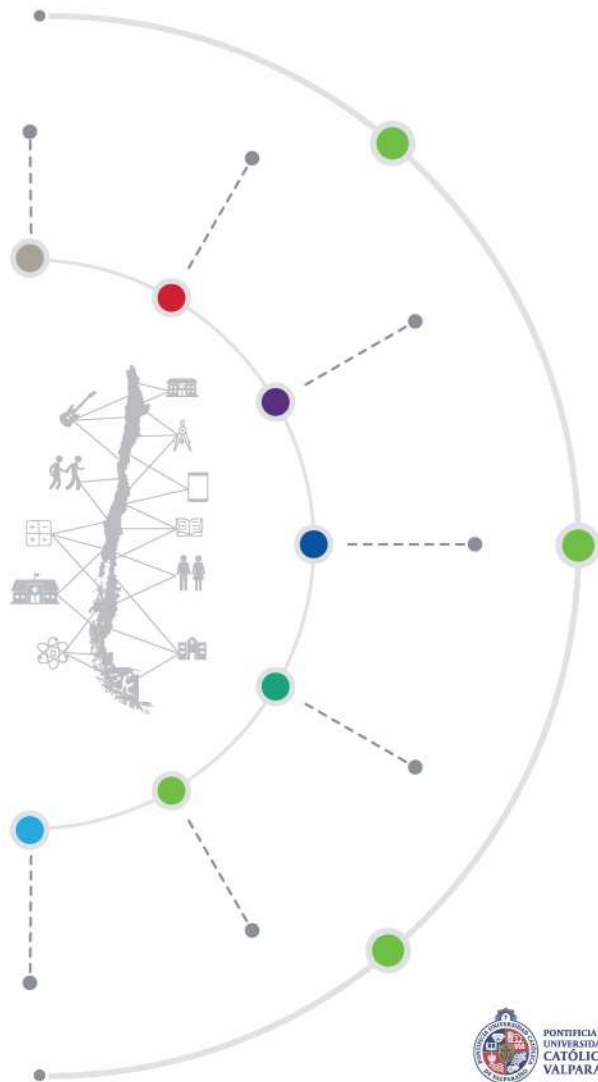
*“(...) falta un apoyo más fuerte en lo pedagógico curricular, a mí, me gustaría tener un área fuerte que me acompañe en los temas pedagógicos curriculares del currículum TP, que tiene una particularidad, yo siento que ahí me falta, un apoyo más fuerte”
(Directora Liceo, Entrevista 14, 9: 22).*

Desarrollar una gestión pedagógica que considere los distintos niveles y tipos de establecimientos que componen un territorio, para materializar esfuerzos orientados a la mejora pedagógica y curricular en establecimientos Técnico Profesionales, Jardines Infantiles y Educación de Adultos.

Desafío 12

Desarrollar un Sistema de Monitoreo y Evaluación que recoja las particularidades de cada territorio, apoyando la toma de decisiones basada en fuentes diversas y en datos cuantitativos y cualitativos.

“Evaluar el impacto de los programas implementados (...) es algo que nos falta en el territorio como trabajamos desde mucha demanda emergente no está explícito la evaluación del programa para ser justo, tampoco lo tiene explícito el nivel nacional” (Jefe de Educación, Entrevista 8, 17:37).



Marco para la gestión y el liderazgo educativo local

DESARROLLANDO PRÁCTICAS DE LIDERAZGO INTERMEDIO EN EL TERRITORIO

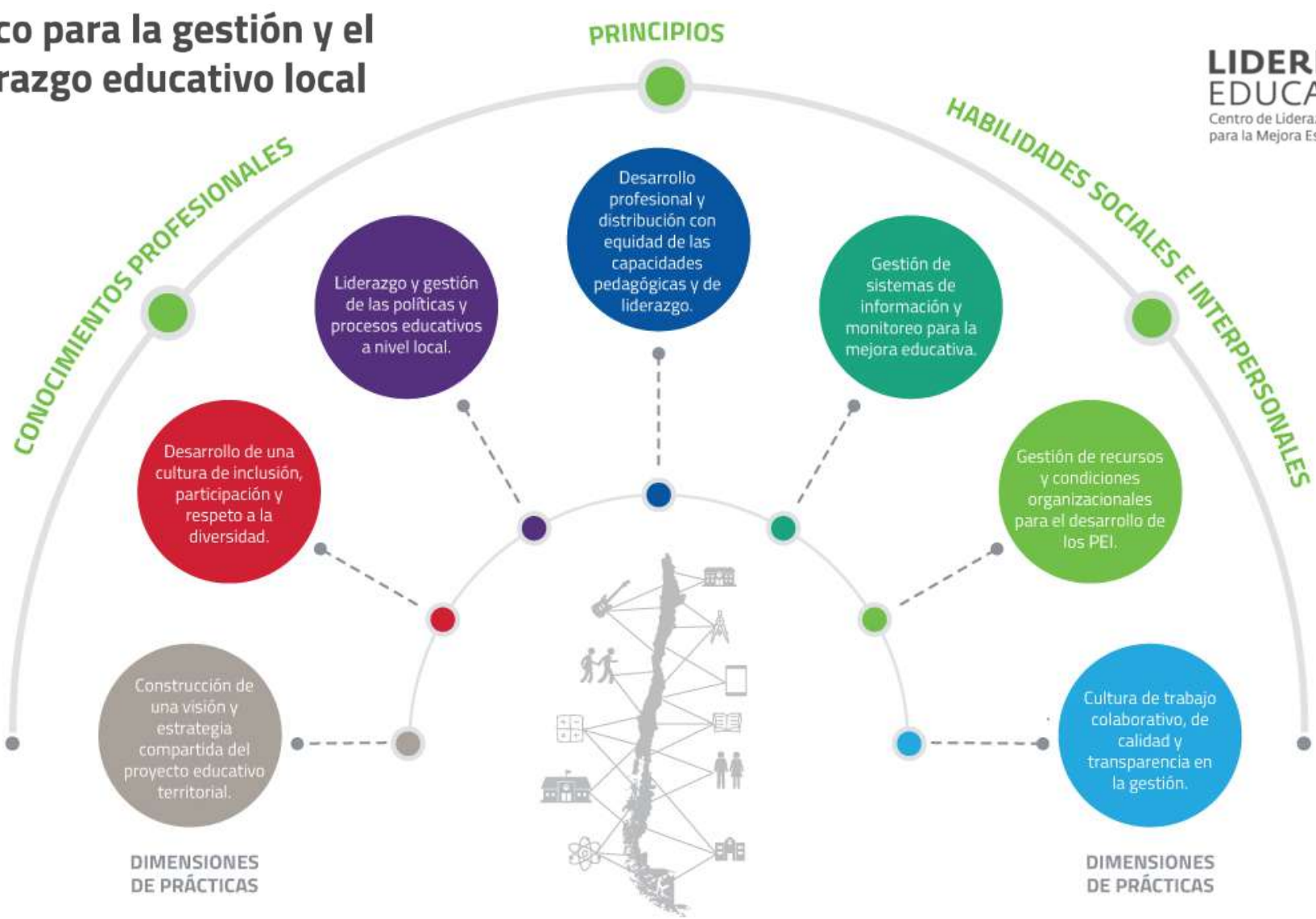
Mario Uribe, Daniela Berkowitz, Pablo Torche, Sergio Galdames y Bárbara Zoro
LIDERES EDUCATIVOS, Centro de liderazgo para la Mejora Escolar (2017)



Marco para la gestión y el
liderazgo educativo local: Una
propuesta de prácticas de
liderazgo intermedio
en el territorio

Las ***prácticas de gestión y liderazgo educativo local*** deben generar las ***condiciones necesarias*** para que todos los **estudiantes tengan oportunidades de aprendizaje de calidad**, en ambientes de bienestar, inclusión y equidad.

Marco para la gestión y el liderazgo educativo local



Líder educativo local, que contribuye al proceso de mejora escolar.



RECURSOS PERSONALES

PRINCIPIOS

- Ética.
- Compromiso socioeducativo.
- Justicia social.
- Confianza.
- Integridad.
- Probidad.

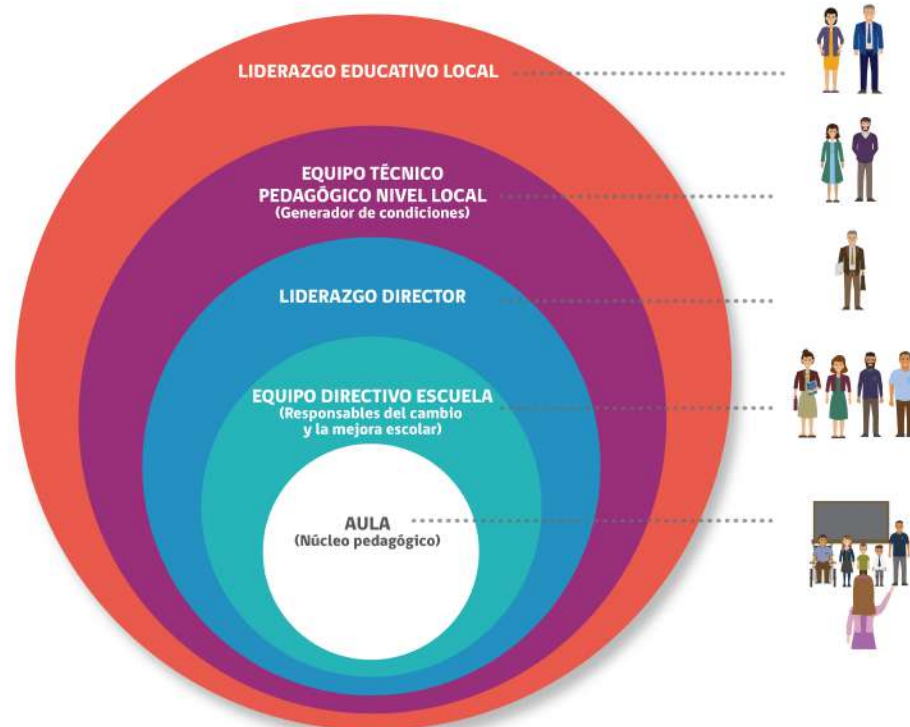
HABILIDADES

- Desarrollar pensamiento sistémico.
- Trabajar colaborativamente.
- Relacionarse con la comunidad.
- Negociar y responder a las contingencias.

CONOCIMIENTO

- Política educativa y relaciones con la comunidad.
- Enseñanza efectiva y desarrollo docente.
- Planificación, liderazgo y gestión.

Líder educativo local que moviliza, influye y es responsable de brindar las condiciones necesarias para el logro de los objetivos de la escuela.



La **mejora** sostenible de una escuela depende de un buen **liderazgo**.

Anexo:

Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Local Dimensiones de Practicas

<http://www.lidereseducativos.cl/recursos/marco-para-la-gestion-y-el-liderazgo-educativo-local/>

DESAFÍO

Construir participativamente la misión y visión estratégica del nivel educativo local para asegurar un servicio de educación pública de calidad integral, que sea atractiva y respetada por la comunidad y esté enfocada en lograr aprendizajes que impacten positivamente el desarrollo de los estudiantes, de forma inclusiva, con identidad y sello territorial.

DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel local desarrollan 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 inclusivo y respetuoso de la identidad y diversidad cultural. Este proyecto debe cumplir con los estándares nacionales y locales, fomentando la mejora integral, la identidad de cada unidad educativa, su autonomía (expresada en el PEI) y el trabajo colaborativo con las otras comunidades educativas y organizaciones comunales. Así, los actores del sistema actúan comprometidos, alineados y con altas expectativas de desarrollo respecto a estudiantes, profesores y directivos.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

Los equipos directivos locales lideran y gestionan procesos de cambio y mejoramiento del sistema público de educación, a través de procesos adaptativos y de aprendizaje organizacional, consolidando equipos en torno a objetivos comunes y vinculándolos a los proyectos de las unidades educativas del territorio.

Convocan a elaborar participativamente un proyecto territorial inclusivo, vinculado a la tradición histórica local, con altas expectativas en relación con el desempeño del conjunto de los establecimientos del territorio, y metas desafiantes y alcanzables para directivos, profesores y estudiantes.

Generan estrategias concretas para legitimar una educación pública de calidad, que mantenga altas expectativas respecto a las capacidades, talentos y potencialidades de todos los estudiantes del sistema, sin distinción alguna.

Aseguran la gobernabilidad y evitan la incertidumbre de las comunidades educativas, durante los cambios de normas o autoridades, momentos de crisis, catástrofes u otros incidentes extraordinarios.

Implementan un sistema de trabajo con el Consejo Local, la conferencia de directores de las unidades educativas y otras instancias representativas de la comunidad que permite generar lazos de confianza, coordinar y potenciar la participación local y, por ende, implementar y consolidar los proyectos educativos de los establecimientos escolares.

Implementan instancias de trabajo permanente y coordinado con los directivos de los establecimientos educacionales del territorio.

Diseñan e implementan un plan estratégico y anual para la gestión local, que considere antecedentes nacionales, locales y, fundamentalmente, las necesidades y oportunidades para la mejora de las unidades educativas del territorio.

Generan una política activa de alianzas con la comunidad, las instituciones de educación superior, y las organizaciones sociales, culturales, de salud, deportivas, productivas y de servicios, con el foco puesto en la implementación del plan estratégico local.



DESAFÍO

Desarrollar una cultura organizacional que promueva activamente relaciones de convivencia y participación, y reconozca la diversidad de los actores involucrados.

DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel local promueven políticas, prácticas y una cultura de convivencia, participación y respeto, sobre la base de relaciones de confianza y colaboración entre los actores de la comunidad educativa, especialmente, profesores y estudiantes. Asimismo, generan las condiciones para que todos sean tratados de manera equitativa, con dignidad y respeto, en un marco de deberes y derechos claros y precisos, y garantizando la diversidad y la inclusión.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

Los líderes del nivel local implementan estrategias para promover la inclusión y el respeto a la diversidad de manera participativa, y generan instancias de análisis y reflexión con los establecimientos y las comunidades educativas que permitan darles sentido a través de acciones y formas de comportamiento cotidiano.

En coordinación con los líderes escolares y la comunidad, fomentan reglamentos, planes y otros instrumentos relevantes que garantizan la convivencia, la participación y la no discriminación.

Apoyan a las unidades educativas para que diagnostiquen temprana y correctamente necesidades educativas especiales y problemáticas psicosociales, emocionales, de vulneración o cualquier otra que requiera una atención preferente, de manera de definir criterios y procedimientos para diseñar y adaptar estrategias de apoyo temprano y atención especializada.

Aseguran acciones para que todos los docentes y directivos del territorio tengan los apoyos necesarios para enriquecer sus conocimientos y mejorar las metodologías y competencias que les permitan atender la diversidad.

Promueven, en todas las unidades educativas, estrategias focalizadas para el aprendizaje de los estudiantes de pueblos indígenas u originarios, dando especial importancia a la pertinencia educativa y el sentido de pertenencia mutua.

Implementan procesos de apoyo a las unidades educativas desde el nivel local y constituyen redes de mejoramiento e innovación para la recepción e inducción de estudiantes inmigrantes o extranjeros, promoviendo la multiculturalidad.

Promueven acciones de encuentro para compartir lo que realizan las unidades educativas con las familias, los profesores y los directivos. Esto permite que todos los actores comprendan lo que se hace y por qué se hace de esa manera, desarrollando confianza mutua.





DESAFÍO

Generar condiciones y apoyar a los directivos de las unidades educativas para que declaren sus objetivos y metas, implementando un currículo contextualizado, promoviendo condiciones y estrategias de enseñanza que aseguren oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.

DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel local asumen el liderazgo y la responsabilidad por la educación del sistema local en su conjunto, generando las condiciones que permitan implementar procesos pedagógicos en las unidades educativas para que se imparta una educación de alta calidad, de acuerdo con las necesidades específicas de cada establecimiento. Consideran niveles y modalidades diversas, emplazamiento (urbano o rural) y otras prioridades que dependen del contexto y la condición social. Los líderes locales promueven y logran acuerdos con los directivos y los asesoran para que estos acompañen y apoyen a los profesores y asistentes de la educación en su trabajo cotidiano en lo pedagógico y psicosocial.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

Los líderes del nivel local se responsabilizan por la calidad y pertinencia de la educación en cada uno de los niveles y contextos educativos, diferenciando dinámicas y necesidades propias del nivel parvulario, básico, medio y medio técnico-profesional.

Promueven procesos y jornadas entre profesores, directivos y asistentes de la educación para analizar, lograr acuerdos y desarrollar propósitos comunes en relación con los objetivos educativos, además de generar conciencia para aprovechar todo lo posible cuando se dan las condiciones en la escuela o el aula para lograr aprendizajes de calidad.

Definen, de acuerdo con los líderes de los establecimientos, los programas de apoyo, su proyección y reformulación, sobre la base de evidencia empírica obtenida a partir de la implementación y eficiencia de dichos programas.

Propician acciones de respaldo a la labor docente en el aula a través de asistencias o ayudas específicas, así como de acompañamientos y apoyo directo a su labor.

Diseñan e impulsan, en conjunto con los directivos escolares, planes de apoyo integrales o focalizados, que sean interdisciplinarios en lo pedagógico y psicosocial para los establecimientos que lo requieran.

Apoyan a los establecimientos para que sean capaces de aplicar estrategias de detección temprana, nivelación y monitoreo de estudiantes rezagados, generando las condiciones para el trabajo conjunto entre profesores y profesionales de apoyo, y procurando que estos se integren al proceso educativo regular mediante la práctica de la codocencia.

Diseñan y promueven, junto con directivos escolares o líderes sistémicos, el trabajo en red entre los establecimientos del territorio sin distinción de dependencia, definiendo un horizonte de sentido y objetivos estratégicos, orientados a la mejora e innovación pedagógica.

Propician un aprovechamiento efectivo de la información, programas e iniciativas promovidas por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

En función de los intereses pedagógicos de las unidades educativas, articulan y coordinan el enlace con redes e instituciones nacionales, regionales y locales, municipios, sector productivo y de servicios, redes de salud, instituciones de educación superior, ONG, centros culturales y deportivos, entre otros, de acuerdo con las necesidades y prioridades de los establecimientos, para generar estrategias y programas de apoyo pedagógico, extracurricular y psicosocial.



DESAFÍO

Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación integrado que, reconociendo las particularidades del territorio, monitoree la implementación y efectividad de los planes de estudio en las unidades de su dependencia, los resultados educativos y otros indicadores de calidad integral, y evalúe sus efectos en la comunidad educativa y su impacto en la sostenibilidad de la mejora escolar, apoyando la toma de decisiones basada en fuentes diversas y datos cuantitativos y cualitativos.

DESCRIPCIÓN

Los líderes del nivel local toman decisiones estratégicas y operativas que orientarán su gestión a partir del monitoreo y generación de información útil para la evaluación y la mejora escolar. La información obtenida es el punto de partida para apoyar la toma de decisiones de los directivos de las unidades educativas, evaluar la efectividad de los programas y establecer estrategias de apoyo.

La información recolectada incluye las fuentes propias e institucionales, especialmente de los organismos del SAC. Los líderes utilizan la información con prudencia, transparencia y sentido de realidad, de acuerdo con el contexto. La buena utilización de la información consolida la confianza y permite mejorar el sistema de apoyo y colaboración.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

Los líderes del nivel local gestionan, en conjunto con los directivos de los establecimientos escolares, un sistema integrado de información sobre eficiencia escolar, trabajo pedagógico, resultados de aprendizajes y desarrollo personal y social, incorporando tanto los datos propios como aquellos que provienen de instituciones locales, redes de mejoramiento y el SAC.

Desarrollan prácticas de análisis de información y toma de decisiones a nivel territorial, dando cuenta del avance de la gestión local de educación.

Junto con los directivos escolares, establecen un sistema de evaluación de aprendizajes que permite analizar la pertinencia educativa y trayectorias de mejora en los establecimientos escolares y cualquier otra información crítica que apoye la toma de decisiones oportuna respecto a procesos de enseñanza.

Apoyan a las unidades educativas para que fomenten evaluaciones formativas, con el fin de mejorar las retroalimentaciones o feedback a los estudiantes y perfeccionar las prácticas docentes en el aula.

Apoyan a los establecimientos escolares para que realicen análisis de información y seguimiento preventivo de estudiantes que requieren apoyo psicosocial, están en riesgo de deserción o presentan otros indicadores sociales relevantes para el servicio y las unidades educativas.

Desarrollan, en coordinación con los equipos directivos, estrategias participativas con las comunidades educativas para recoger visiones diagnósticas, ideas y prácticas que permitan ir retroalimentando y ajustando de modo constante la planificación y el trabajo pedagógico y psicosocial.

Sobre la base de la información recopilada a nivel local, promueven los intercambios de información entre redes de mejoramiento y unidades educativas para fomentar el intercambio de buenas prácticas e innovaciones en el ámbito de las estrategias pedagógicas.

Implementan estrategias permanentes de levantamiento de información respecto del uso y las necesidades emergentes de infraestructura y soporte pedagógico que tienen los establecimientos.



DESAFÍO

Conformar equipos de trabajo en el nivel local de educación que estén orientados a prestar un servicio de calidad, apoyar y colaborar con los establecimientos educacionales y las organizaciones del territorio, consolidando un proyecto de educación pública, valorado, transparente y de calidad.

DESCRIPCIÓN

Esta dimensión tiene una particular importancia en el momento en que se plantean cambios estructurales en el sistema, ya que es necesario organizar todos los procesos que requiere su funcionamiento y, al mismo tiempo, conformar equipos que, además de desarrollar un sentido de trabajo colaborativo, establezcan relaciones de confianza y respeto con las unidades educativas.

Para lograr un cambio de imagen de los servicios que provee la educación pública, la gestión del nivel local debe ser de calidad, trabajar con rigurosidad y orientarse a la mejora y el apoyo permanente de los establecimientos educacionales, tanto en sus procesos pedagógicos como psicosociales, de diseño organizacional, infraestructura y recursos.

EVIDENCIA DE PRÁCTICAS

Los líderes del nivel local fomentan un sentido de equipo y colaboración, consolidando una cultura de trabajo en torno a objetivos comunes vinculados con los proyectos educativos del territorio, claridad de roles y responsabilidades.

Cuando corresponde, aseguran que se instalen los procesos organizacionales básicos para que comiencen a funcionar los servicios locales de educación (recursos humanos, administrativos y logísticos, entre otros).

Propician un clima de trabajo basado en la colaboración, confianza y respeto mutuo con las unidades educativas, las redes de mejoramiento, el SAC y las instituciones comunales, municipales, de salud, deportivas, culturales, entre otras.

Generan una relación permanente en instancias formales de coordinación y colaboración con los equipos directivos de los establecimientos escolares.

Fomentan el aprendizaje individual y colectivo (en el nivel intermedio y en los establecimientos educativos) a partir del monitoreo, análisis y autoevaluación de las propias prácticas, reconociendo los errores cometidos y aprendiendo de ellos.

Celebran y estimulan los logros alcanzados en los procesos de cambio y mejora de los establecimientos educacionales en el mismo nivel intermedio, por pequeños que sean.

Aseguran condiciones laborales adecuadas para los trabajadores, profesionales y administrativos, que se desempeñan directamente en el nivel intermedio.

Promueven la actualización y desarrollo de los profesionales y técnicos que trabajan en el nivel intermedio.

Generan una cultura de transparencia y probidad que da cuenta de sus actos, a través de políticas y acciones donde se pone a disposición la información estratégica y operativa frente a las instancias que corresponden.

Comunican la información a docentes, directivos y apoderados, organizándola en categorías y dimensiones accesibles y fáciles de comprender.