



Universidad del Desarrollo  
Facultad de Educación

# LA RELEVANCIA DEL LIDERAZGO INTERMEDIO EN LA EDUCACIÓN ACTUAL: IMPLICANCIAS PARA LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

POR: CLAUDIA ANDREA LÓPEZ ESPUÑA

Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Universidad del Desarrollo  
para optar al grado académico de Magíster en Dirección y Gestión Escolar

PROFESOR GUÍA:  
Sr. MAURICIO ALEJANDRO BRAVO ROJAS

Junio 2024  
SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad de acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

## DEDICATORIA

A mis amados hijos, Daniel y Nicolás,

Esta tesis es para ustedes, mis más grandes tesoros, la luz que guía mi camino y la razón por la que me esfuerzo cada día. Espero que este trabajo les inspire a perseguir sus propios sueños con pasión y determinación. Nunca duden que con esfuerzo y dedicación cualquier sueño es alcanzable.

Cada palabra escrita y cada página leída fueron impulsadas por el deseo de ser un ejemplo para ustedes, pero también es un testimonio del amor y el apoyo incondicional que ustedes me han brindado. Gracias por su paciencia, amor y comprensión durante las largas horas de estudio. Sus sonrisas y abrazos han sido mi mayor fuente de motivación. Han llenado mi vida de alegría y esperanza, recordándome siempre la importancia de la perseverancia y el valor de seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes.

Nunca olviden que el conocimiento y la educación son herramientas poderosas que pueden abrir puertas y transformar vidas.

A mis queridos padres, cuyo amor y apoyo incondicional han sido la base de todos mis logros. Gracias por inculcarme los valores del esfuerzo y la perseverancia, y por estar siempre a mi lado en cada paso de este camino y de mi vida.

Los amo hasta el infinito, cada día de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores, Mauricio Bravo Rojas y Armando Rojas Jara, por su acompañamiento, paciencia y generosidad; a mi compañera y amiga, Claudia Cerda Meneses, por abrir las puertas de su colegio para el desarrollo de mi investigación; y a mis compañeros del magíster, por compartir esta travesía conmigo, por su camaradería y por los momentos de aprendizaje mutuo.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
TABLA DE CONTENIDOS.....	5
LISTA DE ABREVIATURAS .....	6
RESUMEN / ABSTRACT .....	7
ANTECEDENTES DEL CONTEXTO.....	8
<b>Características generales de la Institución</b> .....	8
<b>Estructura Institucional</b> .....	8
<b>Resultados de Aprendizaje:</b> .....	9
PROBLEMA IDENTIFICADO (NUDO CRÍTICO) .....	12
DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN: .....	17
<b>Nombre del plan</b> .....	17
<b>Descripción del plan</b> .....	17
<b>Objetivo estratégico</b> .....	18
<b>Estrategias</b> .....	19
METODOLOGIA PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	21
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES .....	25
<b>Liderazgo Distribuido</b> .....	25
<b>Liderazgo intermedio</b> .....	25
MAPA CONCEPTUAL.....	40
BIBLIOGRAFIA .....	48
ANEXOS .....	51
<b>Anexo 1: Acciones del plan de mejoramiento educativo</b> .....	51
<b>Anexo 2: Matriz bibliográfica</b> .....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS

Abreviaturas	Significado
DIA	Diagnóstico Integral de Aprendizaje
DNEP	Dirección Nacional de Educación Pública
DPDL	Plan Desarrollo Profesional Docente Local
EID	Estándares Indicativos de Desempeño
et al	Utilizadas en citas y referencias para indicar múltiples autores
IVE	Índice de Vulnerabilidad Escolar
JUNAEB	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
MBDE	Marco para la Buena Dirección Escolar
MBDLE	Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar
MGLE	Magister en Gestión y Liderazgo Educativo
MINEDUC	Ministerio de Educación
PAES	Prueba de Acceso de educación Superior
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PME	Plan de Mejoramiento Educativo
RICE	Reglamento Interno de Convivencia Escolar
RIOHS	Reglamento Interno de Orden e Higiene y Seguridad
s/f	No se dispone de la fecha de publicación de la fuente
SIMCE	Sistema de Medición de la Calidad de la Educación
SLEP	Servicios Locales de Educación Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la Cultura

## RESUMEN / ABSTRACT

El presente estudio se contextualiza en un colegio particular subvencionado en la comuna de la Florida que fundamenta su Proyecto Educativo Institucional en su credo religioso. Cuenta con una matrícula de 480 estudiantes desde kínder a cuarto medio. En términos de resultados de aprendizaje se muestra un estancamiento en los últimos años con tendencia a la baja. Del mismo modo el equipo de liderazgo no cuenta con las capacidades, las atribuciones y autonomía para desarrollar adecuadamente su rol, lo anterior dado que el actual Director tiene 30 años en ese cargo y ejerce un liderazgo de tipo transformacional en la escuela. En la figura del director se concentra hoy la toma de todas las decisiones del colegio; adicionalmente la cultura escolar instalada es de no contar con procesos y procedimientos formales escritos. La Congregación Sostenedora del Colegio decidió realizar el cambio del actual Director lo que se presenta como una oportunidad de mejora en la escuela considerando que el nudo crítico detectado en la investigación es la centralización que existe en el cargo del director lo que se subsanaría con instalar un liderazgo distribuido en el colegio que permita el desarrollo de las capacidades y del rol del equipo directivo y otros liderazgos medios; en síntesis se busca dar solución a la falta de sistematización de los procesos, poniendo énfasis en el mejoramiento continuo más allá del liderazgo individual.

En Chile quien nombra o designa a los Directores (as) escolares es el Sostenedor, independiente de la dependencia que tenga el establecimiento educativo; es el responsable final de todos los resultados de la escuela y en los últimos años la política pública se ha orientado a potenciar, instruir y acercar a la realidad escolar a este nivel intermedio que es el puente que finalmente une a las escuelas con el estado, por lo que tiene una relevancia cada vez mayor.

En concordancia con lo anterior, la pregunta de la investigación es: ¿cuáles son las prácticas de liderazgo intermedio efectivas que influyen positivamente en la gestión directiva y su efecto en los procesos de enseñanza-aprendizaje y sus resultados?. En apoyo para abordar el nudo crítico se propone un plan de mejoramiento educativo cuyo objetivo es transformar la cultura organizacional posicionando el liderazgo distribuido como pilar fundamental para el desarrollo sostenible y la excelencia educativa, fortaleciendo el liderazgo intermedio para crear un entorno donde la innovación, la colaboración y el compromiso sean los pilares fundamentales del éxito educativo.

Para tal efecto se realizó una revisión sistemática de la literatura para lo cual se establecieron claramente criterios de inclusión y exclusión, estos criterios permitieron seleccionar las fuentes más relevantes y de mayor calidad; luego se describen los hallazgos desagregándolos de manera de aportar a la comprensión del lector, primeramente se definen el liderazgo distribuido y el liderazgo intermedio, para con posterioridad centrarse en el nivel intermedio contextualizándolo, es relevante mencionar que hoy este liderazgo va transitando hacia un liderazgo más pedagógico que de administración como era antiguamente, lo reciente de las investigaciones de este nivel intermedio no permiten certezas validadas durante décadas; pero sí, nacional e internacionalmente se concluye con las investigaciones a la fecha que el liderazgo de nivel intermedio tiene indirecta relación en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Se puede concluir entonces que existe un espacio de crecimiento para que el nivel intermedio apoye de mejor manera y más cercano a las escuelas la gestión de sus líderes escolares; en Chile la política pública va orientada a eso lo que término de concretarse con la creación de los SLEP que por definición son los líderes de nivel intermedio al ser los nuevos sostenedores de la educación pública.

**Palabras claves:** "Liderazgo intermedio", "Prácticas efectivas de liderazgo", "District leadership", "School district leader", Superintendents.

## ANTECEDENTES DEL CONTEXTO

### Características generales de la Institución

El Colegio en el que se basó la investigación tiene dependencia Particular subvencionada, está ubicado en la comuna de la Florida y recibió la calidad de institución cooperadora de función educativa del Estado por Decreto Cooperador N° 2673 del año 1987 mismo año en que abrió sus puertas. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) se fundamenta en su credo religioso como Colegio Confesional Cristiano. A la fecha cuenta con una matrícula de 480 estudiantes desde kínder a cuarto medio con una matrícula promedio por curso de 38 estudiantes y categorizado por la agencia de Calidad como desempeño medio de acuerdo con el siguiente Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE): Básica 75% - Media 71% - Párvulos 48% - Comunal 68% (JUNAEB, 2023).

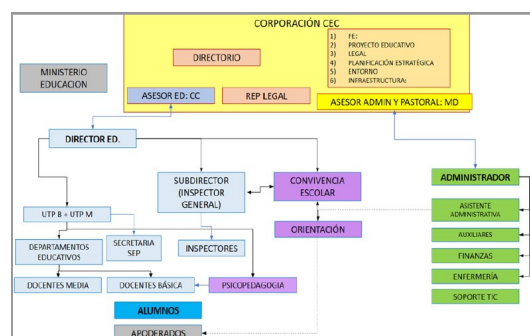
En cuanto al recurso humano, la planta se compone por 31 docentes, 4 docentes directivos y 17 asistentes de la educación, conformando un total de 52 colaboradores; cabe mencionar también que a la fecha el colegio no participa en Carrera Docente. La institución propone una labor educativa fundamentada y basada en una visión antropológica coherente con los valores y principios cristianos. En lo relacionado con los sellos institucionales que han sido trabajados con los distintos actores de la comunidad educativa, declaran: Calidad de enseñanza, Valores cristianos, Ambiente escolar favorable y Seguridad.

Es relevante mencionar como antecedente que, en 1992, la institución logró uno de los resultados educativos más significativos en su primera etapa institucional en la prueba SIMCE aplicada a los 4º básicos; obtuvo un 90% de logro en Lenguaje y un 86,5% en Matemática (MINEDUC, 1992).

### Estructura Institucional

La institución presenta un organigrama socializado en su sitio web desde el año 2015, el que no se encuentra vigente. Hasta la fecha, aún no ha sido ajustado formalmente el organigrama que opera en la actualidad (Figura n°1). Por tanto, se construyó uno en entrevista con el Director con la finalidad de esta investigación.

**Figura 1** : Organigrama Institucional



## Resultados de Aprendizaje:

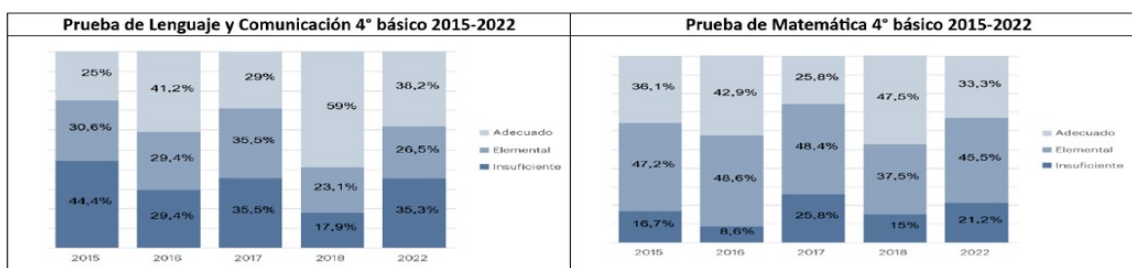
**Figura 2:**

Tabla resultados SIMCE por año.

Curso	Año	GSE	Lectura	Matemática	Historia y Geografía	Ciencias Naturales	Autoestima Académica y Motivación Escolar	Clima de Convivencia Escolar	Participación y Formación Ciudadana	Hábitos de Vida Saludable	Categoría de desempeño
Cuarto Básico	2014	Medio	269	267	259	-					Sin datos
Sexto Básico			258	274	-	296					
Segundo Medio			272	306	-	280					
Cuarto Básico	2015	Medio	252	279	-	-	74	73	67	62	Sin datos
Sexto Básico			244	260	269	-	67	73	67	58	
Octavo Básico			236	272	-	273	67	73	75	65	
Segundo Medio	2016	Medio	227	272	270	-	71	73	73	56	Sin datos
Cuarto Básico			266	289	-	-	71	73	68	60	
Sexto Básico			252	279	261	-	78	77	78	69	
Segundo Medio	2017	Medio	289	338	-	304	78	77	78	69	Sin datos
Cuarto Básico			259	268	-	-	69	75	69	61	
Octavo Básico			259	293	-	278	75	81	75	71	
Segundo Medio	2018	Medio	290	338	287	-	76	83	79	71	Sin datos
Cuarto Básico			280	284	-	-	73	77	74	71	
Sexto Básico			263	283	285	-	73	79	72	72	
Segundo Medio	2019	Medio	275	338	-	280	74	77	71	64	Sin datos
Octavo Básico			256	292	259	-	75	79	77	66	
PANDEMIA COVID-19 (2020-2021) SIN DATOS											
Cuarto Básico	2022	Medio	275	276	-	-	70	69	68	66	Sin datos
Segundo Medio			274	301	-	-	83	83	83	71	

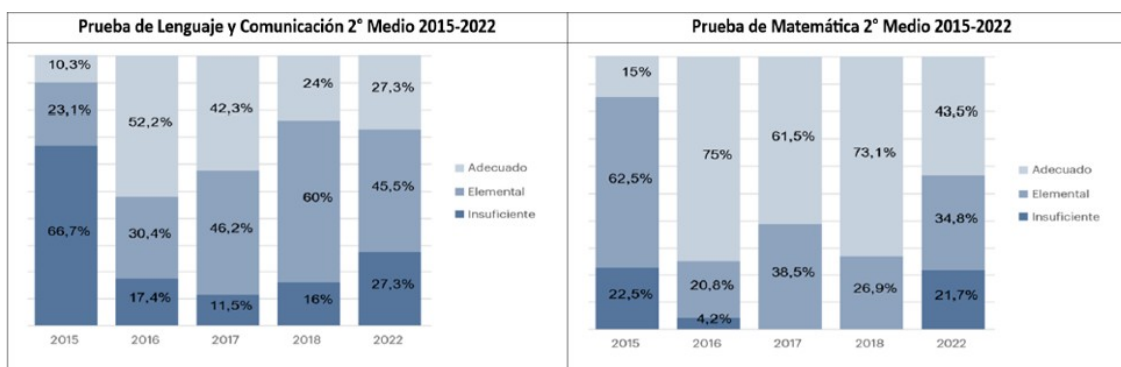
(Fuente: Tabla de elaboración propia con datos de Agencia de Calidad de la Educación)

**Figura 3:** Resultados Simce 4to básico



(Datos obtenidos del informe de resultados de la Agencia de la Calidad por Establecimiento 2022)

## Resultados Simce 2do medio



(Datos obtenidos del informe de resultados de la Agencia de la Calidad por Establecimiento 2022)

En la figura 3 que sólo compara resultados de aprendizaje consigo mismo, los últimos seis años se muestra una tendencia al estancamiento y mantención casi regular de los resultados con cambios significativos en segundo medio en el área de matemáticas (-37 puntos) en el año 2022; además, se observa una variación importante en los resultados de la evaluación de lenguaje de 4to básico, en que el porcentaje de alumnos en el nivel de insuficiente se duplicó respecto del año anterior y el nivel adecuado disminuyó casi 21 puntos porcentuales. En el área de matemáticas el resultado más significativo es la disminución de 14 puntos porcentuales. Los otros estándares de aprendizaje tuvieron una variación negativa entre 6 y 8 puntos por lo que hay una tendencia a la baja, aun cuando, el resultado general se mantuvo similar al año anterior.

Dentro del periodo de indagación de la gestión de la escuela se evidenció que el PEI y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) no dialogan desde las bases en los sellos educativos y valores declarados en ambos instrumentos de gestión, teniendo como consecuencia que el PME no se utiliza para movilizar la escuela a pesar de cumplir con los plazos y formas que exige el Convenio de Igualdad de Oportunidades Educativas firmado MINEDUC (Ministerio de Educación).

El colegio no tiene a la fecha informes de la Agencia de Calidad de la Educación que se pudieran considerar para el análisis, tampoco se aplica el Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) por decisión del Director, por lo que se pierde la herramienta evaluativa que es parte de la Reactivación de los Aprendizajes y finalmente, no se realiza un seguimiento anual de los estudiantes egresados (Se desconoce el ingreso real a la universidad), pero el promedio de 16 estudiantes en la Prueba de Admisión a la Educación Superior (PAES) alcanzó 662 puntos, cifra que se entrega con una proyección de datos aislados carentes de un proceso formal. El Director tiene a la fecha treinta años en el cargo y reconoce que en el área de gestión de liderazgo hay falencias desde la autoevaluación institucional desde hace al menos tres años, pero no se han realizado cambios en el área, reconoce en su figura ser quien toma las decisiones de todas las áreas de gestión del colegio (Pedagógica – Convivencia Escolar – liderazgo y Recursos Educativos y Financieros).

Como hallazgo de las encuestas de clima aplicadas en el colegio se identifican como fortalezas el clima organizacional, el apoyo del equipo directivo a los docentes, consejos técnicos periódicos, estabilidad laboral. Como oportunidades de mejora está la planificación

clase a clase (hoy solo existe una planificación anual), ausencia de capacidad técnica en el equipo directivo pedagógico, existen roles y funciones difusos, las mediciones externas no arrojan los resultados esperados, falta de incentivos económicos a los docentes.

## PROBLEMA IDENTIFICADO (NUDO CRÍTICO)

La Congregación Sostenedora del Colegio sujeto de la investigación, ha decidido que desde julio del año en curso el actual Director comience su retiro del Colegio para que sirva en otras misiones eclesíásticas.

El Director, cuenta con una trayectoria de 30 años en el mismo cargo lo que le permite hoy administrar y dirigir el colegio desde la cercanía de conocer a las familias de los estudiantes y a su plantel. Durante el segundo semestre de este año se realiza el traspaso a la nueva directora (estudiante de este Magíster), lo que nos motivó como equipo a investigar cual será el impacto del cambio de Director dada la cercanía del mismo con toda la comunidad educativa.

A inicios del primer semestre visitamos el colegio para conocer su estructura organizacional, aplicamos encuestas diferenciadas para docentes y para directivos sobre clima laboral, y cultura organizacional en lo relacionado al aula; sostuvimos entrevistas formales con el Director y el representante legal (Que también se retira este año del colegio), revisamos todos los documentos formales con los que opera en el establecimiento educacional, a Saber, Proyecto Educativo Institucional – Reglamento Interno de Convivencia Escolar (RICE) - Plan de Mejoramiento Educativo – Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad (RIOHS), y participamos de un consejo de profesores ampliado para, de alguna manera, “validar en terreno” lo declarado en las entrevistas personales. La encuesta realizada sobre clima escolar dio a conocer el impacto que tendría un nuevo Director en los profesionales de la educación, lo que se validó igualmente con las entrevistas realizadas presencialmente en el Colegio; ambos métodos concluyeron y evidenciaron como nudo crítico o problema lo siguiente: **Existe ausencia de una sistematización de los procesos del colegio con foco en la mejora sostenida, que aseguren una continuidad de los procesos y sus resultados más allá de la figura del director del establecimiento.** Hoy la centralización de responsabilidades en la figura del actual Director, evidencia la falta de distribución efectiva de funciones y responsabilidades lo que a su vez genera falta de sentido de responsabilidad y liderazgo del equipo directivo en cuanto a la toma de decisiones de cada área de gestión (Bush, y otros, 2017).

En cuanto al organigrama, elemento fundamental en las organizaciones educativas, no hay consistencia entre lo que se informa a la comunidad educativa y el organigrama que opera en la práctica dentro de la escuela. En consecuencia, no existe claridad de la estructura jerárquica y funcional del colegio, no existen definiciones de roles, funciones ni descripciones de cargo que den claridad de la estructura organizativa.

Desde la gestión del recurso humano, el proceso de reclutamiento se realiza sólo por el Director, sin intervención de ningún otro integrante del equipo directivo y se basa básicamente en que la Congregación Sostenedora “recomienda” a los postulantes que son entrevistados. El Director reporta que el hecho que los docentes profesen todos la misma religión y sean sus familias participantes del mismo credo religioso, facilita la comprensión y la implementación del PEI. En oposición a lo que indica David Hopkins (2011) la ausencia de un enfoque distribuido impide capitalizar plenamente la capacidad de aprendizaje y de rendimiento de los estudiantes y docentes.

Este enfoque transformacional de liderazgo, aunque busca generar un impacto positivo, puede imponer una carga significativa al Director, limitando su capacidad para abordar de manera integral los diversos aspectos del proceso educativo. En este contexto, se observa una falta de estandarización y optimización en las prácticas educativas, así como la ausencia de procesos colegiales claros, formales, establecidos y socializados que respalden la mejora sostenida y continua. Esta carencia contribuye a la falta de sentido de responsabilidad por parte de los directivos en la toma de decisiones en las distintas áreas de la gestión educativa. Se identifica un problema en cuanto a los liderazgos, dado que las acciones del Director promueven entre los demás líderes directivos una actitud pasiva y laxa, basada en la dependencia de las decisiones de la dirección. Como lo señala Fullan (1993), esta dinámica *“inhibe la comprensión del proceso que es necesario intervenir”*.

Uno de los hallazgos más significativos derivados de las encuestas y entrevistas, es la revelación a través de la autoevaluación institucional que toda la comunidad, con especial énfasis en el Director, tiene conciencia de la existencia de un problema de capacidades en el equipo directivo que persiste por al menos tres años. A pesar de este reconocimiento, se destaca que no se ha emprendido ninguna intervención ni se ha trabajado en el desarrollo de las habilidades necesarias para los roles de liderazgo, esenciales para una gestión efectiva de la escuela.

Fullán, M (s/f) ha abordado la importancia del desarrollo de capacidades en los equipos directivos en el contexto escolar en varias de sus obras, ha abogado por un enfoque holístico y colaborativo para mejorar la educación, y ha destacado el papel crucial que desempeñan los líderes escolares en este proceso; propone diversas estrategias para instalar capacidades en los equipos directivos las que están diseñadas para fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo efectivas y para crear una cultura organizacional que promueva el aprendizaje continuo y la mejora constante, algunas de las estrategias son : a) liderazgo distribuido, b) aprendizaje colaborativo, c) aprendizaje experiencial y práctica reflexiva.

Bolívar (2017) señala: “Construir capacidades no se limita a la transmisión o recepción de conocimientos externos, sino que implica oportunidades para comprender el contexto”. Además, es imperativo contar con un líder efectivo que no sólo dirija y administre, sino que también distribuya las capacidades entre todos los miembros del equipo. Como señala Bolívar(2017), “la conducción de la mejora no puede depender de una sola persona; se requiere de un liderazgo distribuido pudiendo detectar el potencial de liderazgo en los demás agentes”. La cultura escolar se fundamenta en la búsqueda constante de mejoras, lo que facilita la transición hacia prácticas que no están exclusivamente amarradas al liderazgo del Director, sino que se basan en procesos compartidos. Estos procesos dirigidos hacia una retroalimentación efectiva impulsan la experiencia de los estudiantes. La construcción de capacidades emerge como un punto crucial para la escuela, dado que refuerza el núcleo pedagógico, potenciando significativamente los resultados de aprendizaje.

Para abordar de manera efectiva el nudo crítico, es esencial implementar un plan que facilite el desarrollo del liderazgo directivo por área de gestión a través del liderazgo intermedio (se aborda desde este liderazgo considerando que jerárquicamente en Chile es el sostenedor quien nombra o designa al Director(a) de la escuela), todo lo anterior en concordancia con diversas investigaciones evidencian que el liderazgo escolar emerge como el segundo factor, más influyente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes (Bush, 2019) y que la evidencia nacional e internacional devela la relevancia de los líderes educativos y en este sentido, se señala que el liderazgo intermedio tiene un efecto relevante en la calidad de la educación que reciben los estudiantes de un determinado territorio según Mourshed

et al., (2010) su rol primordial es propiciar las condiciones necesarias para la mejora de la escuela (Waters & Marzano, 2009; Anderson, 2017); en concordancia con otras investigaciones, el liderazgo de nivel intermedio se concibe como una estrategia clave para fortalecer tanto la capacidad como la cohesión interna de un sistema (Fullan, M. 2015; Hargreaves & Ainscow, 2015; Harris & Jones, 2017). En Chile, se identifica este liderazgo intermedio en la figura del Sostenedor y se han dado pasos importantes en los últimos años para ir eliminando las ambigüedades respecto a su aporte al quehacer educativo en las distintas áreas de gestión escolar y reconocer certeramente los límites de sus responsabilidades. El mayor de los avances en los últimos años se evidencia en la subdimensión liderazgo del sostenedor que está contenida en la dimensión liderazgo en los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) del Ministerio de Educación de Chile (2021), estos estándares definen al líder intermedio como el responsable último de los resultados de la escuela en todas las áreas de gestión; por tanto, desde este rol se plantea la respuesta a la pregunta de investigación.

En detalle este plan de mejoramiento educativo debe instalar y fomentar prácticas efectivas con el objetivo de lograr un enfoque integral, considerando la redistribución de responsabilidades para instaurar un liderazgo distribuido. Este enfoque a su vez propiciará la colaboración entre el equipo docente y la sistematización de procesos de todas las áreas de gestión de acuerdo con los EID (Estándares indicativos de desempeño). El resultado será la creación de un entorno educativo más dinámico y orientado a la mejora.

En el contexto de las escuelas que experimentan transformaciones positivas y un progreso sostenido, se configura una cultura organizacional que se enfoca en aspectos fundamentales, según lo indicado por Leithwood y colaboradores (2008): i) la centralidad de los resultados de aprendizaje escolar; ii) la definición de propósitos y metas comunes; y iii) la promoción del trabajo colaborativo y del aprendizaje continuo. Este enfoque refleja la influencia significativa de líderes, como directores y supervisores, en el impulso de mejoras en la calidad educativa. La inserción en una comunidad que fomenta la mejora escolar impulsa a movilizar recursos institucionales, tanto materiales como humanos, con un propósito común a mediano y largo plazo: lograr un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes. Esto se alinea con los Estándares Indicativos de Desempeño para los

Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (MINEDUC, 2021) que establecieron una interconexión entre las dimensiones de Liderazgo, Gestión pedagógica y Gestión de Recursos.

## DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:

### Nombre del plan

Plan estratégico LIDERA: “Fortaleciendo el Liderazgo Directivo a través del liderazgo intermedio para el desarrollo Educativo”.

### Descripción del plan

Como se ha mencionado, el nudo crítico del Colegio plantea la necesidad de contar con un plan de mejoramiento educativo que permita a través del liderazgo intermedio el desarrollo del liderazgo directivo por área de gestión que indique la ruta a transitar por la escuela, para conseguir una redistribución de responsabilidades en busca de instalar un liderazgo distribuido que permitirá la sistematización de procesos en todas las áreas de gestión.

En el Plan de Mejoramiento Educativo a cuatro años, se propone instalar procesos educativos que enmarcan el quehacer en todas las áreas de gestión del colegio de acuerdo con los estándares Indicativos de Desempeño (EID).

Este es un plan progresivo, diseñado para un ciclo de mejora continua de cuatro años, se propone abordar de manera integral las cuatro áreas claves de gestión en el entorno escolar. Se enfocará de manera específica en el cultivo de habilidades de liderazgo, promoviendo una toma de decisiones efectivas y fortaleciendo la capacidad de gestionar el cambio entre los líderes educativos. Además, se busca crear un ambiente propicio para el desarrollo constante de competencias que permita a los líderes educativos adaptarse y liderar, de manera eficaz, en un entorno educativo en constante evolución.

Al inicio de este Magíster, el Plan de Mejoramiento Educativo del colegio objeto de investigación se diseñó mediante un trabajo grupal enfocado en el área pedagógica. En dicho plan se explicitaba que, durante el primer año, se proporcionaría una ruta profesional que potenciaría el liderazgo directivo de los jefes técnicos en la implementación de un Plan de Desarrollo Profesional Docente Local (DPDL). Este enfoque se concreta a través de la implementación de procesos de acompañamiento, observación y retroalimentación en el aula, así como la creación de comunidades de aprendizaje. El objetivo del primer año era lograr una mejora significativa en la calidad de la enseñanza y por ende progresivamente en el aprendizaje de todos los estudiantes.

Conforme avanzaba la revisión bibliográfica para diseñar la pregunta de investigación que permitiría indagar sobre el tipo de liderazgo necesario para resolver el nudo crítico del colegio observado, se determinó la necesidad de realizar un cambio en el enfoque del Plan de Mejoramiento Educativo inicial. Este plan fue reformulado desde su primer año, orientándolo directamente hacia el fortalecimiento del liderazgo intermedio con el objetivo de instaurar un liderazgo distribuido en el colegio. Esta nueva orientación buscaba no solo mejorar la gestión pedagógica, sino también promover una cultura de colaboración y responsabilidad compartida entre todos los actores educativos obteniendo como nuevo plan el que se detalla a continuación:

### Objetivo estratégico

Transformar la cultura organizacional del colegio, posicionando el liderazgo distribuido como un pilar fundamental para el desarrollo sostenible y la excelencia educativa, fortaleciendo el liderazgo intermedio para crear un entorno donde la innovación, la colaboración y el compromiso sean los pilares fundamentales del éxito educativo.

<b>METAS ESTRATÉGICAS</b>	
<p><b>Meta 1:</b> Aumentar en un 30% la participación de todos los miembros del equipo directivo en los programas de formación especializados en liderazgo distribuido.</p> <p><b>Meta 2:</b> Aumentar en un 40% en la distribución equitativa de responsabilidades y la toma de decisiones compartidas entre el equipo directivo</p>	
<b>ESTRATEGIA 1</b>	<b>ESTRATEGIA 2</b>
Sensibilizar y evaluar las necesidades de capacitación del equipo directivo en liderazgo distribuido.	Evaluación de la distribución actual de responsabilidades

<b>INDICADOR 1</b> Participación Activa en Sensibilización y Evaluación de Necesidad de Liderazgo Distribuido	<b>INDICADOR 2</b> Índice de evaluación de necesidades implementadas	<b>INDICADOR 1</b> Proporción de Carga de Trabajo Equitativo	<b>INDICADOR 2</b> Índice de Satisfacción con las Responsabilidades Asignadas
Porcentaje de miembros del equipo directivo que participan en talleres específicos de sensibilización sobre liderazgo distribuido, así como en encuestas diseñadas para evaluar las necesidades de capacitación en esta área.	Porcentaje de acciones propuestas que han sido implementadas efectivamente por el equipo directivo, en relación con el número total de acciones planificadas	Porcentaje de desviación respecto a una distribución ideal de la carga de trabajo, donde una desviación mínima indica una distribución más equitativa.	Porcentaje de encuestas con resultado favorable que miden el nivel de satisfacción en relación con la claridad, la adecuación y el equilibrio de las responsabilidades asignadas, en relación con el total de encuestas aplicadas.

## Estrategias

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>
Personalización de contenidos y lanzamiento del programa para el equipo directivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Adaptar los contenidos de los programas según los resultados de la evaluación de necesidades.</li> <li>2.- Participación de los líderes educativos en los programas de formación personalizados.</li> <li>3.- Obtener retroalimentación continua de los participantes para ajustar los programas según sea necesario.</li> </ol>
Desarrollo de capacidades y herramientas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Ofrecer programas de capacitación específicos sobre habilidades de liderazgo distribuido, toma de decisiones colaborativa y gestión eficiente de responsabilidades.</li> <li>2.- Implementar distintas herramientas colaborativas y plataformas digitales que faciliten la comunicación y la toma de decisiones compartidas.</li> </ol>

<p>Desarrollo de capacidades y herramientas</p>	<p>1.- Ofrecer programas de capacitación específicos sobre habilidades de liderazgo distribuido, toma de decisiones colaborativa y gestión eficiente de responsabilidades. 2.- Implementar distintas herramientas colaborativas y plataformas digitales que faciliten la comunicación y la toma de decisiones compartidas.</p>
<p>Implementación gradual y monitoreo continuo</p>	<p>1.- Generar un proceso para la redistribución gradual de responsabilidades, asignando proyectos específicos. 2.- Establecer un sistema de retroalimentación continua para evaluar la efectividad de los cambios implementados y realizar ajustes según sea necesario.</p>
<p>Seguimiento, evaluación y ajuste continuo</p>	<p>1.- Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de los programas en la participación y desarrollo del liderazgo distribuido. 2.- Ajustar los programas de formación según los resultados obtenidos. 3.- Reconocer logros individuales y colectivos derivados de la participación en los programas como parte de un ciclo de retroalimentación positiva.</p>
<p>Consolidación y seguimiento de logros</p>	<p>1.- Realizar seguimiento y monitoreo a la implementación de la distribución equitativa de responsabilidades. 2.- Socializar los logros alcanzados mediante eventos, reconocimientos y la documentación de los casos de éxito.</p>

En el anexo 1 se detallan las acciones a realizar en el primer año de implementación del Plan. Cada acción contiene el siguiente detalle:

1. N° de la acción
2. Estrategia a la que responde
3. Nombre de la acción
4. Descripción de la acción, se detalla la acción a ejecutar
5. Fechas de inicio y termino de la acción
6. Responsable de la implementación de la acción
7. Recursos asociados a la ejecución de la acción
8. Participantes en la acción
9. Programa asociado
10. Medios de verificación que den cuenta de la realización de la acción
11. Recursos financieros involucrados en la ejecución de la acción

## METODOLOGIA PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para fundamentar bibliográficamente la respuesta al problema crítico identificado en el colegio analizado, se emplearon dos tipos de fuentes. En primer lugar, se recurrió a la recomendación de literatura especializada proporcionada por los docentes del Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo del año 2023 y simultáneamente se utilizó la literatura del propio programa de dicho Magíster. En segundo lugar, se realizó una revisión bibliográfica sistemática de artículos académicos publicados en revistas indexadas.

Para indagar y profundizar en la pregunta de investigación, "**¿Cuáles son las prácticas de liderazgo intermedio efectivas que influyen positivamente en la gestión directiva y el efecto en los procesos de enseñanza-aprendizaje y sus resultados?**", se ha diseñado una revisión exhaustiva de la literatura. El objetivo de esta revisión es proporcionar un respaldo sólido y técnico a las afirmaciones desarrolladas en el proyecto. Como estrategia de búsqueda, se definió un universo de publicaciones a considerar, para lo cual se establecieron criterios claros de inclusión y exclusión. Estos criterios permitieron seleccionar las fuentes más relevantes y de mayor calidad, asegurando así la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos en la revisión bibliográfica.

En primera instancia temáticamente, se consideraron aquellos artículos que habían investigado sobre el liderazgo escolar intermedio. En segundo lugar, respecto del tipo de fuente, se consideraron artículos escritos en español o en inglés publicados en distintas revistas indexadas utilizando los buscadores Google Scholar y SciELO. En tercer lugar, en relación con el periodo de tiempo revisado, se utilizaron los artículos publicados desde 2012 hasta la fecha considerando que, es a contar del año 2010 que comienza a visibilizarse como incide el liderazgo intermedio en los resultados y aprendizaje de los estudiantes y adicionalmente que desde el año 2021 el MINEDUC aborda mediante los Estándares Indicativos de Desempeño el rol del Sostenedor como un ámbito medible dentro de la gestión educativa. En cuarto lugar, se definieron los criterios de exclusión los que se refirieron a:

- 1) La zona geográfica dadas las características y definiciones de liderazgo intermedio en el mundo; considerando sólo literatura chilena y estadounidense.

2) Se estableció como objetivo en esta revisión analizar los estudios y publicaciones que generaran evidencia empírica.

En quinto lugar, respecto del procedimiento de búsqueda, los términos utilizados fueron “Liderazgo intermedio”, “Prácticas efectivas de liderazgo”, “District leadership”, “School district leader”, “Superintendents”.

El primer buscador utilizado fue SCIELO en el cual al aplicar búsqueda avanzada e incorporar la palabra “liderazgo” arrojó un total de 1.199.530 resultados, luego se agregó a la búsqueda el campo “AND” con la palabra “intermedio” entregando un nuevo resultado de 17 artículos; con posterioridad se aplicó el filtro de los países llegando a un resultado de 7 artículos a los cuales se les aplicó el filtro de periodo de tiempo toda vez que todos los resultados que se obtuvieron son entre el año 2017 y el 2023. Del total de 7 artículos 4 de ellos se utilizaron en el informe. La segunda búsqueda se realizó de la misma manera; búsqueda avanzada incorporando la palabra “district” encontrando 6150 artículos; con posterioridad se agregó la palabra “leadership” arrojando un resultado de 55 registros; se aplicó el filtro de países quedando sólo un resultado del año 2013 por tanto no fue necesario aplicar el filtro de periodo de tiempo. El artículo encontrado no fue utilizado para esta investigación. La tercera búsqueda se realizó igual que las anteriores con la palabra “school” encontrando 39.688 coincidencias, se agregó la palabra “district” disminuyendo las coincidencias a 534, acto seguido se adicionó la palabra “leader” quedando un total de 2 artículos de los cuales ninguno fue utilizado debido a que correspondían a África del sur y Ecuador. La cuarta palabra que se buscó con la misma secuencia anterior fue “superintendents” que arrojó un total de 14 artículos, al aplicar el filtro país solo quedó 1 artículo que corresponde al año 2017 por lo que no se aplicó filtro de tiempo, sin embargo, el artículo no fue incluido en este informe. La última búsqueda en SCIELO que se realizó con la misma metodología que las anteriores se aplicó con la palabra “prácticas”, arrojando un resultado de 28.914 coincidencias, se agregó la palabra “efectivas” entregando un nuevo resultado de 176 artículos, se adicionó la palabra liderazgo quedando un resultado final de 2 coincidencias; con posterioridad se aplicó el filtro país disminuyendo a 1 artículo del 2014 por lo que no se aplicó filtro de periodo de tiempo; concluyendo que el artículo no fue utilizado en este informe.

Avanzando en la investigación se utilizó el segundo buscador a saber Google Scholar indicando para todas las búsquedas la siguiente metodología:

- 1) Se selecciona cualquier idioma y se aplica el buscador en todo el texto donde aparezcan las palabras en cualquier parte del artículo.
- 2) Se aplica filtro en búsqueda avanzada manteniendo el idioma y estableciendo donde aparezca la frase exacta en todo el artículo.
- 3) Se aplica filtro de periodo de tiempo
- 4) Se aplica filtro país de manera independiente (Chile y EEUU)

Los resultados de esta búsqueda se muestran en la siguiente tabla con la finalidad de facilitar la comprensión de los mismos.

METODOLOGIA DE BUSQUEDA	District leadership	Liderazgo intermedio	Practicas efectivas	School district leader	Superintendents
Se busca en cualquier idioma y que las palabras aparezcan en cualquier parte del Artículo					
Primer resultado	3.380.000	128.000	37.300	3.510.000	822.000
Se mantiene cualquier idioma y se busca donde aparezcan todas las palabras con la frase exacta en cualquier parte del Artículo.					
Segundo resultado	31.500	443	104	1.070	451.000
Se aplica filtro de periodo de tiempo					
Tercer resultado	16.200	390	89	780	41.600
Se aplica filtro de país Chile					
Cuarto resultado	7	58	11	-	15
Hecho el análisis se Descartan					
	4	49			
Motivo descarte :					
Hacen referencia al buscador SCIELO	4	13	10		6
No aporta a la Investigación		36	1		8
Se aplica filtro de país EEUU					
Quinto resultado	0	0	0	0	2

En resumen, después de una exhaustiva revisión de la literatura académica, se seleccionaron 17 artículos académicos, y 12 extractos de literatura específica aportados directamente por docentes especialistas del magíster en gestión y liderazgo educativo (MGLE) UDD, año 2023, 4 textos elaborados por el MINEDUC que norman y complementan la revisión bibliográfica a saber:

- a) Política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar;
- b) Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores (EID);
- c) Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (MBDLE);
- d) Plan de aseguramiento de la calidad de la educación (2020-2023) y 1 texto llamado “Marco para la gestión y el liderazgo educativo local” (Líderes educativos del Centro de liderazgo para la mejora escolar).

Adicionalmente en el proceso de revisión en los buscadores ya mencionados en los párrafos precedentes, se seleccionaron un total de 103 artículos que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión definidos los que se revisaron desde diciembre 2023 a la fecha.

## HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

### **Liderazgo Distribuido**

Para facilitar la comprensión de los hallazgos, recordemos que la propuesta para resolver el nudo crítico del colegio en estudio fue, en primera instancia, instalar un enfoque de liderazgo distribuido. Leithwood et al., (2006) señalan que el liderazgo escolar es un factor crucial en la mejora de las escuelas y los resultados de los estudiantes. Según su investigación, el liderazgo escolar tiene un impacto significativo en la enseñanza y el aprendizaje, principalmente a través de su influencia en las condiciones de trabajo de los docentes, la cultura escolar y las prácticas pedagógicas. Además, Leithwood et al. (2006) enfatizan la importancia del liderazgo distribuido, donde este no se centra solo en una persona (como el director), sino que se comparte entre varios miembros del personal escolar, promoviendo así una mayor participación y responsabilidad colectiva en la mejora escolar. El Modelo de Efectos Clásicos en el Liderazgo Escolar al que se refiere el Marco para la Buena Dirección Escolar (MBDE) da un conjunto de prácticas y principios que han demostrado ser efectivos para mejorar los resultados educativos. Este modelo incluye varios componentes claves que impactan positivamente en el desempeño escolar; además que se alinean con las prácticas de liderazgo que Leithwood et al. (2006) identificaron como esenciales para influir positivamente en las condiciones de trabajo de los docentes, la cultura escolar y las prácticas pedagógicas. El MBDE promueve un liderazgo que no solo se enfoca en la gestión administrativa, sino que, también pone un fuerte énfasis en la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje, en consonancia con los principios del liderazgo distribuido.

### **Liderazgo intermedio**

En un colegio donde el actual director ha ejercido un liderazgo transformacional, el transitar hacia un modelo de liderazgo distribuido puede ser significativamente efectivo si se realiza a través del Sostenedor como líder intermedio del sistema escolar. Es este liderazgo intermedio el capaz de asegurar una implementación coherente y sostenida del liderazgo distribuido, potenciando el impacto positivo en los procesos de enseñanza-aprendizaje y sus resultados.

Los niveles intermedios del sistema escolar han cobrado relevancia en la investigación en mejora educativa y en políticas que promueven un sistema comprometido con el desarrollo de capacidades de líderes escolares y docentes. Alrededor del año 2010 comienza a visualizarse en el sistema educativo internacional y nacional el nivel situado entre el Estado y las Escuelas; de interés resultó el metaanálisis de Marzano, R.J., & Waters, T. (2009) que investigó la influencia de los líderes intermedios en el rendimiento de los estudiantes. En efecto, la literatura demuestra interés por el liderazgo intermedio el que tomó un nuevo pulso a contar del año 2000.

El resultado de la investigación concluyó que existe una relación estadísticamente significativa entre liderazgo del distrito y rendimiento estudiantil. Consistentemente con el resultado anterior, Sheppard (2009) concluyó que el liderazgo eficaz del distrito era un enfoque prometedor para la gestión educativa.

Considerando lo anterior se realizó una revisión de la literatura para responder la pregunta de investigación identificando tres variables relevantes: a) Prácticas de liderazgo intermedio, b) Capacidades del liderazgo intermedio y c) Rendiciones de cuenta (accountability) de la gestión educativa. Para efecto de este informe se entenderá el término líder intermedio como equivalente o sinónimo de nivel intermedio.

Uribe et al., (2016), en su informe técnico titulado “Panorámica sobre liderazgo y gestión local de educación”, señala las prácticas y estrategias para un liderazgo intermedio efectivo las que divide en seis dimensiones: a) Estratégica, b) Desarrollo Profesional, c) Pedagógica, d) Uso de datos (Monitoreo y evaluación) e) Sistémica, f) Recursos. Es relevante considerar la interdependencia de estas dimensiones por lo que el texto se construye considerando el trabajo del líder o nivel intermedio y su equipo, explicitando la multiplicidad de roles y funciones. a) En la dimensión Estratégica, el nivel intermedio y su equipo promueven: 1) Una visión compartida a nivel territorial; 2) La creencia que todos los niños pueden aprender; 3) Un acercamiento sistémico al mejoramiento; 4) Implementan estrategias de mejoramiento estratégico y 5) Establecen un balance entre rendición de cuentas y autonomía de las escuelas. En esta dimensión la tarea principal es definir la visión educativa que debe articular el diseño e implementación de distintas iniciativas y estrategias escolares, se sugiere realizar el trabajo en terreno con los directivos y educadores para apoyar la adherencia en todos los niveles del organigrama institucional,

igualmente se promueve una mirada territorial que amplía la mirada del directivo más allá de paredes de la escuela; en la definición de la visión se debe establecer que todos los estudiantes pueden aprender, sin importar su condición socioeconómica, raza u origen lo que provocará que vayan aumentando sus expectativas sobre sus estudiantes en el tiempo. Otro punto relevante de esta dimensión tiene relación con la rendición de cuentas que en muchas ocasiones obstaculiza a los equipos y desvirtúa sus prioridades; el nivel intermedio puede establecer las condiciones para que los procedimientos burocráticos tengan un impacto menor en el trabajo de la escuela.

b) En la dimensión Desarrollo Profesional, el nivel intermedio y su equipo abordan las siguientes líneas de conducción: 1) Invierten en el desarrollo profesional de su equipo interno; 2) Diseñan oportunidad de desarrollo profesional para los docentes y directores; 3) Diseñan experiencias de desarrollo profesional articuladas con acciones cotidianas; y 4) Diseñan estrategias de sucesión planificada para sus directores. En esta dimensión, el líder intermedio establece sistemas de información que le permite conocer su propio desempeño continuamente; colabora con otros líderes de otras áreas para alinear propósitos institucionales y en este sentido la evidencia sugiere que una de las tareas fundamentales del nivel intermedio no es técnica, sino relacional. El liderazgo intermedio debe promover el mejoramiento de las escuelas, esto requiere establecer un nivel de confianza relacional permita la colaboración comenzando por el trabajo interno del equipo. Considerando una perspectiva estratégica este liderazgo debe identificar los desafíos que su capital humano presenta, en muchos casos este nivel intermedio entrega directamente esta formación, tomando en cuenta las variables contextuales del sistema (Fuller et al., 2003). Parte importante en esta dimensión es diseñar experiencias de desarrollo profesional docentes y directivas alineadas con acciones cotidianas que se establecen en el aula; se vinculan con los estándares y se ven como una oportunidad y no como sobrecarga de trabajo. Como último punto de esta dimensión se reconoce que un liderazgo intermedio es efectivo cuando implementa políticas de sucesión planificada; de esta forma, el nivel intermedio se protege de potenciales vacíos en la dirección escolar, con un flujo continuo de personas competentes para el puesto.

c) En la dimensión Pedagógica, el líder intermedio y su equipo: 1) Promueven la alineación pedagógica; 2) Generan los espacios para la reflexión pedagógica; y 3) Generan las

condiciones para atraer buenos docentes. El foco de la mejora del liderazgo intermedio es el fortalecimiento de los procesos de enseñanza - aprendizaje y mejorar las capacidades de los docentes; en este sentido el sostenedor requiere invertir principalmente en los propios docentes y sus condiciones laborales. Una estrategia efectiva para ello es facilitar los espacios de colaboración, retroalimentación y mejoramiento (en estas instancias definen lineamientos, metas y objetivos comunes que marcan la ruta a la mejora; así como los planes de capacitación docente y directiva) ; además refuerzan la visión territorial en la comunidad educativa; pero por sobre todo el líder intermedio en esta dimensión cautela el tiempo para el mejoramiento en las áreas de gestión y así fortalecer las capacidades de la escuela. Atraer buenos docentes es parte de esta misma dimensión, el líder intermedio diseña políticas para conocer los desafíos de su capital humano, se mantiene en un diálogo continuo con los directores para sumarse al diseño de estrategias para conseguir a los mejores candidatos.

d) En la dimensión Uso de Datos (Monitoreo y Evaluación) el líder intermedio y su equipo:

1) Promueven una actitud autocrítica en los miembros de la comunidad educativa; 2) Evalúan sus estrategias de mejoramiento educativo; 3) Establecen sistemas de identificación de los niveles de aprendizaje de los estudiantes y 4) Establecen sistemas de identificación temprana de estudiantes en riesgo. Esta dimensión se centra básicamente en contar con datos que se transformen en información, clara, precisa y oportuna para la toma de decisiones en los distintos ámbitos de la gestión escolar. La clave para cualquier proceso de mejoramiento es reconocer los errores y desafíos para así diseñar nuevas estrategias, en este sentido el nivel intermedio debe promover que directivos y docentes se sientan en confianza para retroalimentar rápidamente al sistema con nuevas estrategias a nivel local y a nivel inter – escolar; En esta dimensión el nivel intermedio debe considerar un presupuesto que le permita analizar el impacto de sus prácticas, identificar estrategias exitosas y aprender de sus errores. Esta dimensión también establece sistemas de identificación de los niveles de aprendizaje de los estudiantes, mirándolos de manera individual y en general (macro escolar) lo que permite la constante evaluación de la mejora; por otro lado, con la información que entregan los datos, el nivel intermedio se mantiene atento a las transformaciones sociales debido a que establece un sistema de identificación temprana de estudiantes en riesgo.

e) En la dimensión sistémica, el líder y su equipo: 1) Promueven la participación de la familia en la escuela; 2) Crean estructuras que facilitan la implementación del liderazgo distribuido; 3) Establecen condiciones para la instalación de redes de aprendizaje Inter escolares y 4) Promueven la vinculación activa con el entorno. En esta dimensión se evidencia la posición privilegiada del nivel intermedio en el territorio para establecer redes de colaboración con otras instituciones y organizaciones; por otro lado, tiene un rol protagónico sobre las estructuras del sistema educativo fundamentalmente en el trabajo colaborativo entre escuelas, directivos, docentes y estudiantes incluyendo a las familias que conforman la comunidad educativa. Niveles intermedios efectivos facilitan la implementación del liderazgo distribuido empoderando y valorando el trabajo de los equipos. El liderazgo intermedio desde la mirada sistémica establece condiciones favorables para la instalación de redes de aprendizaje inter escolares y promueven la vinculación activa con el entorno entendiendo por tal otras organizaciones e instituciones relevantes en el territorio sean públicas o privadas.

f) En la dimensión recursos, el nivel intermedio y su equipo: 1) Administra eficientemente el presupuesto, en base a procesos de mejoramiento educativo; 2) Focaliza los recursos en estrategias de fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes. En esta dimensión se establece que el nivel intermedio es el responsable último de la gestión efectiva de los recursos con fines educativos, con especial énfasis en la administración del presupuesto y el capital humano no sólo en el corto plazo, sino identificando los desafíos futuros privilegiando las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

Diversas investigaciones han estudiado las prácticas observables de líderes intermedios; investigadores nacionales e internacionales junto a sus equipos como Leithwood (2012), Leithwood et al., (2019), Anderson, (2017), Uribe et al., (2017), Berkowitz et al., (2020), han revisado y sistematizado evidencia y en base a ello han determinado cinco dimensiones: a) Dirección pedagógica, b) Desarrollo profesional, c) Monitoreo y evaluación, d) Vinculación sistémica, e) Gestión de recursos; con un total de treinta buenas prácticas capaces de incidir en la mejora de los aprendizajes. En las dimensiones hay coincidencia entre los hallazgos de los autores citados teniendo prácticamente como única diferencia el número de dimensiones dada la similitud en el detalle de las prácticas.

Como segunda variable a profundizar; el desarrollo de las capacidades en el nivel intermedio es ampliamente reconocido como un objetivo estratégico crucial para la mejora educativa a nivel internacional. Recordemos que en Chile la figura del nivel intermedio está definida como el rol del Sostenedor; el cual es de acuerdo a la normativa nacional el responsable último de las escuelas a su cargo en todas las áreas de gestión de las mismas; las orientaciones de este nivel de acuerdo a los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) incluyen prácticas que aseguran una gestión eficiente, efectiva y equitativa de las instituciones educativas.

Estos líderes, responsables de crear las condiciones adecuadas para el mejoramiento educativo en sus áreas de influencia y respectivos territorios, necesitan desarrollar competencias integrales a través de la formación continua y atinente a sus responsabilidades (Aziz, 2017). El liderazgo intermedio debe ser capaz de coordinar eficazmente tanto el nivel más amplio como el más detallado del sistema escolar, garantizando que se establezcan las condiciones idóneas para que los liderazgos escolares puedan operar de manera exitosa; los líderes intermedios deben tener experticia principalmente en tres áreas: a) dominio de los conocimientos y procedimientos administrativos, b) dominio de los conocimientos y procedimientos financieros, c) capacidad de liderazgo en tres aspectos; i) la conformación de equipos y su relación con los mismos, ii) lograr relaciones de confianza con las escuelas y gestionar la contingencia y capacidad para resolver conflictos y tensiones, iii) incluir en los procesos de formación la vinculación entre las condiciones habilitantes y la calidad de la enseñanza (Uribe et al., 2017).

Diversos autores a nivel internacional relevan la importancia de la rendición de cuentas en el sistema educativo; Uribe et al., (2017) realizan una adaptación del modelo propuesto por Fullany Quinn (2015) destacando que existen cuatro ámbitos esenciales que formulan cambios positivos en el sistema educativo cuando son bien gestionados; uno de ellos es la tercera variable en investigación la llamada rendición de cuentas la que abordan de manera interna (respecto del aprendizaje significativo de los estudiantes) y externa (da cuenta a las autoridades, posicionándolas de manera positiva). Entendemos que este proceso entonces se refiere al hecho que los actores del sistema educativo responsablemente informan sobre sus acciones, decisiones y resultados de la gestión escolar sin limitación sólo al uso de los

distintos recursos, sino también, a la evaluación de políticas, programas y prácticas educativas que garantizan el cumplimiento de los objetivos y el beneficio de sus estudiantes.

En el ámbito internacional, la rendición de cuentas en educación puede conllevar el cumplimiento de estándares y metas establecidos por organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) lo que avala la tendencia internacional a instalar esta práctica en equilibrio con la autonomía de las escuelas.

Al revisar la literatura académica sobre el apoyo del nivel intermedio a los líderes escolares el texto “Apoyo del nivel intermedio a líderes escolares: una revisión sistemática” realiza una descripción y síntesis del conocimiento, elaboradas a partir de la revisión de quince artículos publicados entre 2010 y 2021. Lo primero que hace el estudio es la distinción entre liderazgo escolar y liderazgo intermedio ya que operan en espacios y con alcances de influencia distintos. Se identifica al nivel intermedio con la arquitectura institucional y modos de gobierno del sistema escolar. En otras palabras, se refiere al espacio, instituciones y profesionales que se encuentran entre la autoridad central y las escuelas, con diferencias de un sistema escolar a otro dependiendo del país, la descentralización, el tamaño, la cultura escolar, la estructura administrativa, las atribuciones y responsabilidades que representan (Pascual y Orrego, 2022; Tournier et al., 2023 en apoyo del nivel intermedio a líderes escolares: una revisión sistemática). El alcance de su influencia es el nivel agregado de un sistema, es decir entre las escuelas y cada escuela con su red local y su impacto se observa en el trabajo de los directivos, docentes, profesionales de la educación e indirectamente, en las experiencias de aprendizaje de los estudiantes. El nivel intermedio en relación con el carácter de agente de cambio, en la literatura presenta distintas perspectivas: por un lado, se destaca que el liderazgo de nivel intermedio puede actuar en tres direcciones: apoyando y liderando hacia abajo, conectando y colaborando lateralmente y aprovechando e influyendo hacia arriba (Uribe et al., 2022 en apoyo del nivel intermedio a líderes escolares: una revisión sistemática). Por otro lado, se propone realizar una distinción entre liderar “en” el nivel intermedio y liderar “desde” el nivel intermedio (Hargreaves y Shirley, 2019 en apoyo del nivel intermedio a líderes escolares: una revisión sistemática). Liderar en el nivel intermedio es realizar la función de comunicar,

conectar, asegurar coherencia, en línea con las responsabilidades más tradicionales de los mandos intermedios. En cambio, liderar desde el nivel intermedio se trata de prácticas basadas en mantenerse cerca de los estudiantes, generar estructura de equipos interdisciplinarios y promover una cultura de colaboración profesional para el éxito de todos los estudiantes.

Respecto del nivel intermedio del sistema escolar, la revisión reconoce dos dimensiones vinculadas a la imagen de líderes formales con cargos de alta responsabilidad. En una dimensión política, del ejercicio de un *liderazgo político-cultural para el cambio sistémico*; en una dimensión técnica, *el cultivo de un enfoque de enseñanza - aprendizaje en profesionales de nivel intermedio*.

La primera dimensión: “liderazgo político-cultural para el cambio sistémico” es aquel que desarrolla y aumenta la capacidad interpersonal y organizacional, la confianza, y el compromiso con la finalidad de apoyar el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes. Este tipo de liderazgo tiene como características: a) los líderes intermedios invierten tiempo y energía en abordar visión y misión; b) buscan la alineación entre estructura y prácticas a la hora de tomar decisiones de diseño organizacional de manera de ser soporte y aporte al foco en el aprendizaje; c) la percepción que tienen los directores sobre la competencia que tiene el nivel intermedio en temas como plan de estudios, gobernanza y administración actúa como variable moderadora del aprendizajes de los directores ; y por otra parte, la percepción de alta confianza interpersonal entre líderes escolares y el nivel intermedio influye positivamente en los aprendizajes de los directores escolares. En resumen, el liderazgo político y cultural tiene incidencia por una parte en la estructura y también en la cultura del nivel intermedio.

La segunda dimensión: “cultivo de un enfoque de enseñanza aprendizaje”. Se utiliza el término “cultivo” metafóricamente para reflejar la inversión del tiempo como la densidad de interacciones que involucra la construcción de confianzas y capacidades, en especial considerando la relación asimétrica en poder entre líderes escolares y líderes de nivel intermedio. En consecuencia, se identifican tres características de este cultivo; 1) la ayuda para que profesionales a cargo del apoyo y asistencia participen en el aprendizaje con directores; 2) la facilitación del tiempo y condiciones para formar redes y reunirse con pares para generar aprendizaje entre pares; 3) apertura a nuevas ideas y tolerancia a las

diferencias.

En resumen, los autores señalan que: 1) tanto el liderazgo político-cultural como el cultivo de un enfoque de aprendizaje son dimensiones que se pasan por alto en la política e investigación sobre el liderazgo de los niveles intermedios; 2) que el cambio de prácticas de apoyo a líderes escolares forma parte de un proceso más amplio de transformación del nivel intermedio.

En lo relacionado a las prácticas de apoyo y asistencia se identifican tres resultados: 1) las prácticas de líderes de nivel intermedio inciden en los líderes escolares a través de la construcción de una asociación profesional; 2) se identifican prácticas de asociaciones productivas. En otros términos, las prácticas de apoyo y asistencia se basan en asociaciones profesionales que permiten reconocer un grado de relación con la forma en que otros directores lideran capacidades en otros. (Thessin, 2019; Honig, 2012; Honig y Rainey, 2014); 3) hace la diferencia entre prácticas de apoyo y otras estrategias desplegadas por el nivel intermedio para el desarrollo del liderazgo escolar. Lo central en la distinción es la unidad de análisis y observación. El estudio presenta seis prácticas o estrategias que fomentan el apoyo y asistencia a líderes escolares desde el nivel intermedio: 1º Cultivo del trabajo en conjunto; 2º atención sostenida en el tiempo diferenciando asistencia de apoyo; 3º modelamiento; 4º desarrollo y uso de herramientas; 5º intermediación y 6º otras estrategias o prácticas para el desarrollo del liderazgo escolar.

Conclusiones del estudio: 1) el estudio de apoyo a líderes escolares desde el nivel intermedio del sistema es un foco emergente de investigación; 2) se reconocen diferentes enfoques teóricos-conceptuales desde los que se realiza la investigación a saber: la teoría sociocultural y cognitiva del aprendizaje, la inversión en capital humano y la teoría de arquitectura de las prácticas; 3) la construcción de una asociación profesional de aprendizaje emerge como factor crítico en el apoyo a líderes escolares. Concretamente es un liderazgo que incide en una estructura y cultura que cultiva un enfoque de aprendizaje en el sistema y en profesionales del nivel intermedio. Finalmente es importante señalar que la revisión tiene limitaciones en términos de la información que ha sido considerada, su foco fue exclusivo en artículos dejó fuera libros, capítulos de libros, tesis y literatura gris.

Una arista de los líderes intermedios poco abordada en Chile se relaciona con la autopercepción de la gestión de la convivencia escolar en los sostenedores públicos chilenos (en el contexto de la ley de Desmunicipalización ley nº 21.040). Este estudio caracteriza mediante autoreporte, la gestión de la convivencia escolar a nivel de sostenedores en las dimensiones de conocimiento de las escuelas y su territorio, gestión de redes y el reconocimiento del logro y cambio. Los resultados del estudio son muy diversos y revelan características de los sostenedores que fomentan el desarrollo de estas dimensiones, el estudio devela amplia variabilidad en la gestión, y los resultados comparativos indican diferencias significativas en cuanto las horas de dedicación, tamaño de los equipos y capacitación en convivencia escolar. Lo anterior destaca la necesidad de contar con sostenedores que dispongan del tiempo y el personal necesarios, y que tengan formación especializada en convivencia escolar para lograr los cambios requeridos por la actual reforma (Reyes et al., 2020).

En la actualidad en Chile el nivel intermedio, es decir, los sostenedores, están transitando desde un rol de administradores hacia un rol de liderazgo en el plano técnico pedagógico. La literatura internacional define las características de los profesionales efectivos de niveles intermedios que logran impulsar procesos de mejoramiento continuo en los aprendizajes y la formación de los estudiantes. El artículo “Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: normativa y visión de los sostenedores acerca de las funciones, preparación para el cargo y las prácticas” de Raczynski et al.,(2019) en Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: normativa y visión de los sostenedores acerca de las funciones, preparación para el cargo y las prácticas revisa las leyes y normativas que han delineado su rol para luego exponer los resultados de la encuesta que da origen al sustento del artículo. La literatura internacional identifica al nivel intermedio con el “distrito escolar” y señala que este puede ejercer un papel importante para impulsar procesos de mejoramiento escolar que repercuten en cambios positivos en el aprendizaje y la formación de los estudiantes. Algunos atributos y procesos de “distritos escolares” efectivos que destacan son:

- a) el liderazgo con propósito y conducción centrado en la formación y aprendizaje de los estudiantes y orientado a desarrollar una visión y creencias compartidas en los actores
- b) el diseño de una estrategia coherente que responde a las necesidades de corto y mediano plazo y a la sostenibilidad del proceso de mejora en el largo plazo; y

- c) la implementación coordinada y el monitoreo sistemático que retroalimenta el proceso de mejoramiento a nivel de distrito, establecimiento y aula.

Asociado con lo anterior, los distritos muestran:

- a) relaciones colaborativas y de confianza interna en el equipo del nivel intermedio y de este con las escuelas
- b) coordinación y coherencia institucional, alineación de propósitos, definición clara de roles y responsabilidades; y
- c) una administración ordenada y eficiente, con una gestión de recursos que está al servicio de lo pedagógico y no le reste tiempo a esa tarea de Raczynski et al.,(2019) en Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: normativa y visión de los sostenedores acerca de las funciones, preparación para el cargo y las prácticas.

El artículo enmarca el nivel intermedio desde dos figuras en la gestión escolar: por un lado, están los supervisores del MINEDUC insertos en el nivel provincial, encargados de “bajar” la política y sus programas a las escuelas; y por otro lado están los sostenedores de establecimientos educacionales públicos (municipales) y particulares.

Tiempo atrás el rol del nivel intermedio era administrar que consistía en velar por el debido uso de los recursos públicos, el reclutamiento y contratación del personal docente y asistente de la educación, y la mantención y cuidado de la infraestructura y el equipamiento de las escuelas. En la actualidad se le ha adjudicado un rol del liderazgo activo para impulsar y consolidar procesos de mejoramiento escolar que se evidencien en el fortalecimiento continuo de los aprendizajes y formación de los estudiantes, asignándole así un papel en la mejora de la calidad de la educación. En Chile es reducido el número de estudios que se han focalizado en el análisis de la gestión de establecimientos que llevan a cabo los sostenedores. Esos estudios en su conjunto evidencian la precariedad con que los sostenedores gestionan la educación con carencia de estrategias de mediano plazo, equipos de trabajo poco profesionalizados y que responden más a directrices centrales de política que a las necesidades locales. En el sector particular existen algunos sostenedores que tienen asociaciones con gremios empresariales que cuentan con un desarrollo sólido y continuo en el tiempo,

aproximándose a lo que la literatura llama “liderazgo efectivo del nivel intermedio”. El artículo inicia enmarcando el rol desde las leyes y normativa vigente que han moldeado el quehacer y por ende el rol del sostenedor. En síntesis, señala que a la fecha solo la Ley de Nueva Educación pública define explícitamente y en detalle el rol esperado del sostenedor, así como sus atribuciones y requerimientos. El artículo señala que se extrajo de las encuestas aplicadas a los sostenedores la información referida a la percepción de los mismos respecto de sus funciones, el tiempo dedicado a estas, su preparación y la frecuencia con la que realizan las tareas referidas al ámbito técnico pedagógico, con el propósito de explorar la correspondencia entre el rol que la legislación y normativas vigentes esperan sean asumidos por ellos y como visualizan y concretizan su rol.

Para mejor comprensión de los resultados se realiza el siguiente desglose:

- 1) Importancia de las tareas administrativas y no administrativas en el quehacer de los sostenedores: el resultado fue que las tareas asociadas a la función administrativa son las más importantes y también a la que les destinan más tiempo, liderando en esta área la gestión de los recursos financieros y humanos de las escuelas. A las tareas asociadas a la función no administrativa se les asigna alta importancia, en particular, a la de promover y fortalecer el liderazgo directivo en las escuelas. En resumen, los sostenedores consideran que ambas tareas son importantes, pero la dedicación del tiempo real se concentra, en su mayoría en tareas administrativas, en desmedro del tiempo para aquellas de liderazgo, desarrollo organizacional y asuntos técnico-pedagógicos. En cuanto a la declaración de tiempo, los sostenedores públicos dedican más tiempo que los privados a temas mandatados en la legislación reciente.
- 2) Preparación que reportan los sostenedores para asumir funciones de liderazgo, desarrollo organizacional y técnico pedagógicas respecto de sus escuelas: el resultado que arrojó el estudio fue que menos de la mitad de los sostenedores declara tener un nivel alto de preparación en prácticas, habilidades y conocimientos y entre un 18% y un 26% se encuentra en nivel bajo. El nivel bajo es mayor en conocimientos que en habilidades prácticas. En este caso no existe diferencia entre los sostenedores públicos y privados.

- 3) Tiempo destinado a las funciones no administrativas y visión que el sostenedor reporta en cuanto a su preparación: el resultado evidenció que mientras más alta es la preparación reportada en conocimientos, habilidades y prácticas, más alto es el tiempo promedio destinado a las funciones no administrativas referidas a liderazgo y desarrollo profesional y materias técnico-pedagógicas.
- 4) Apoyo que los sostenedores entregan a sus establecimientos en tareas técnico-pedagógicas específicas: la investigación nacional e internacional valida que el apoyo que entrega el nivel intermedio a las escuelas tiene un alto potencial de aporte dentro de los procesos de mejora educativa. En conclusión, del estudio, las funciones administrativas siguen siendo la primera prioridad para los sostenedores, tanto públicos como privados; no obstante, las funciones no administrativas son importantes para un porcentaje mayoritario de ellos. Los sostenedores públicos y privados sienten que no es suficiente preparación para asumir funciones de liderazgo, desarrollo organizacional y técnico pedagógicas; los sostenedores públicos declaran tener menor preparación. Los sostenedores privados muestran mayor periodicidad para realizar actividades técnico-pedagógicas ya sea realizada por ellos directamente o mediante subcontratación con otros.

Finalmente, de acuerdo con la opinión de los sostenedores, la preparación que estos declaran en aspectos centrales del marco de actuación del nivel intermedio elaborado por Uribe et al., (2017) es baja, con una mayoría que se encuentra poco o medianamente preparado respecto de los conocimientos allí considerados, así como para implementar las prácticas y habilidades allí descritas. En esta dirección se encuentran plenamente vigentes los doce desafíos para el nivel intermedio que plantea Uribe et al. (2017). Con la finalidad de realizar una comparación se enuncian los 12 desafíos de la educación pública durante su fase de cambio y transición:

*Tabla que contiene el enunciado de los 12 desafíos de la educación pública durante su fase de cambio y transición.*

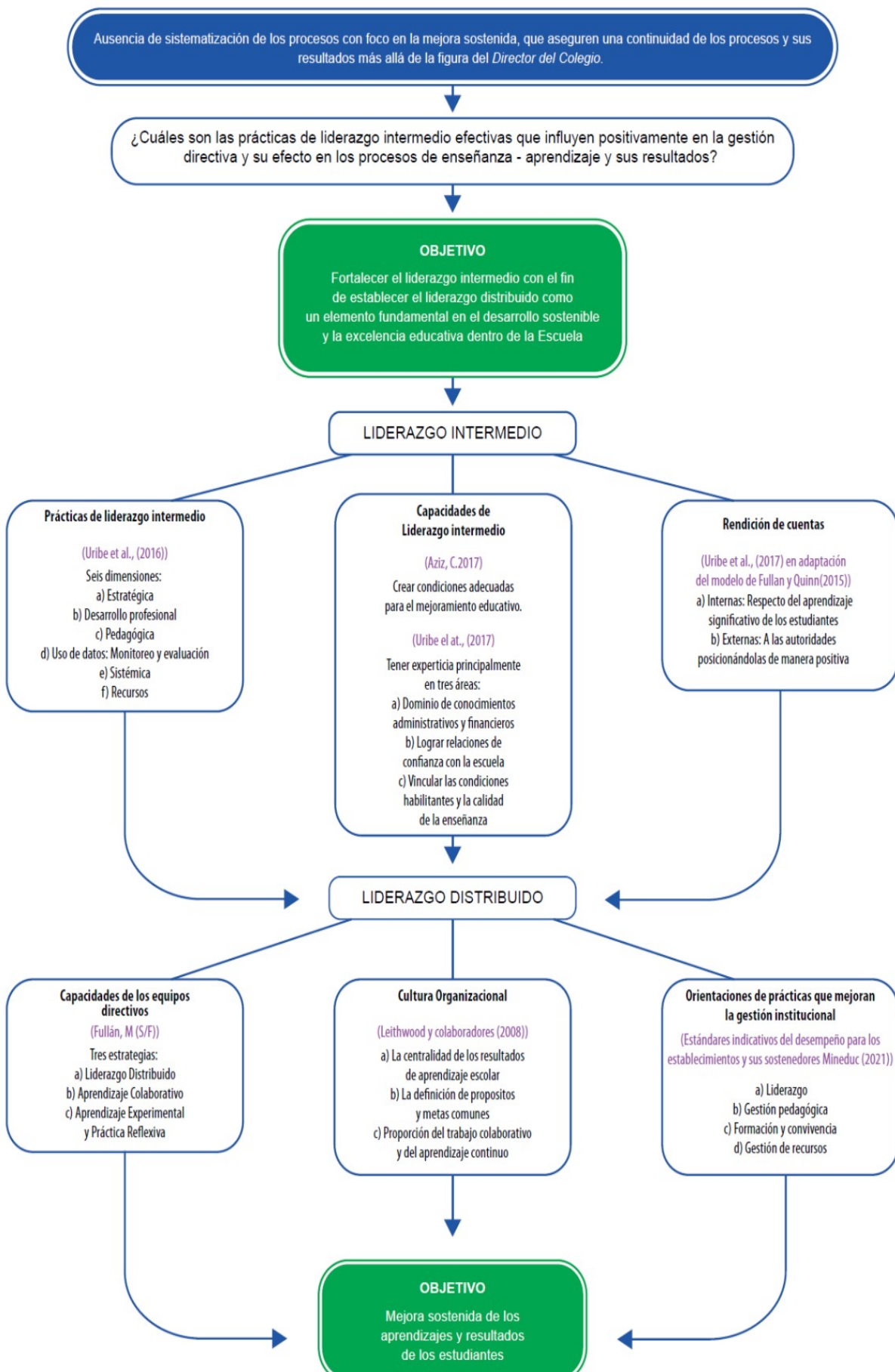
Desafío 1	Planificar estratégicamente con foco en lo pedagógico.
Desafío 2	Movilizar las capacidades y recursos para la transformación cultural.
Desafío 3	Formar equipos interdisciplinarios.
Desafío 4	Generar las condiciones laborales adecuadas para el bienestar y el desarrollo profesional de los docentes.
Desafío 5	Diseñar e implementar un plan de desarrollo profesional docente en el territorio.
Desafío 6	Acompañar los procesos de contextualización del currículo nacional.
Desafío 7	Asesorar, acompañar y monitorear de manera directa y sistemática los procesos pedagógicos en el territorio para la mejora educativa.
Desafío 8	Impulsar el aprendizaje profundo, fortaleciendo la formación integral.
Desafío 9	Poner a disposición de las comunidades educativas equipos profesionales multidisciplinarios de las áreas psicológica y social.
Desafío 10	Materializar esfuerzos orientados a la mejora pedagógica y curricular en todas las modalidades educativas.
Desafío 11	Articular la gestión de recursos financieros, materiales y pedagógicos del nivel local.
Desafío 12	Diseñar e implementar un sistema de información y monitoreo para la mejora educativa.

En Chile al término del año 2017 se aprobó la ley N° 21.040 de la Nueva Educación Pública, la cual reestructura la educación administrada por las municipalidades, creando una dirección específica, la Dirección Nacional de Educación Pública (DNEP), dependiente del MINEDUC y dictamina la instalación paulatina de 70 Servicios Locales de Educación Pública (SLEP); estos últimos llamados a asumir el liderazgo educativo en el nivel intermedio del sistema, siendo su principal función la de acompañar y apoyar en lo pedagógico a los establecimientos bajo su dependencia para: a) asegurar oportunidades de aprendizaje integral para todos los estudiantes, b) lograr una mejora continua de la calidad en todos sus establecimientos, c) tener acceso y trayectoria fluidas para los estudiantes entre niveles y modalidades de enseñanza del sistema, d) lograr la reducción de las desigualdades de origen o condición de los estudiantes, e) favorecer la colaboración y el trabajo en red entre establecimientos y con actores locales, f) contar con una oferta de proyectos educativos inclusivos y laicos, g) desarrollar actividades de formación ciudadana, diversas y pertinentes a la identidad, necesidades e intereses locales.

El MINEDUC adicionalmente a esta ley y con la finalidad de orientar el rol del sostenedor en las escuelas, entrega a los establecimientos escolares los Estándares Indicativo de Desempeño (EID), los cuales en la dimensión liderazgo y en la subdimensión liderazgo del sostenedor definen a este líder intermedio como el responsable último de los resultados de la escuela; y establece seis estándares con los que debe evaluar el progreso y verificar el avance y cumplimiento de metas propuestos en los instrumentos de gestión de la escuela como lo son el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el PME.

Finalmente, a partir de los hallazgos más relevantes sobre el liderazgo de nivel intermedio, se puede concluir que: a) es un tema de investigación reciente; b) las investigaciones de diversos autores indican que puede tener un impacto positivo en los aprendizajes de los estudiantes; c) se encuentra en una transición de un rol administrativo a uno de apoyo en la gestión pedagógica de los líderes escolares y d) en Chile, la política pública está orientada a fortalecer este tipo de liderazgo, estableciendo apoyos como las orientaciones de los EID y exigiendo el cumplimiento de la Ley N° 21.040.

# MAPA CONCEPTUAL



## CONCLUSIONES, REFLEXIÓN PROFESIONAL E IMPLICANCIAS PARA LA PRÁCTICA

Este trabajo buscó responder la pregunta ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo intermedio efectivas que influyen positivamente en la gestión directiva y el efecto en los procesos de enseñanza-aprendizaje y sus resultados?

En ese contexto diversos estudios e investigaciones han demostrado que el liderazgo escolar es el segundo factor más influyente en el aprendizaje de los estudiantes; Leithwood et al.,(2006) señala que el liderazgo escolar es un factor crucial en la mejora de las escuelas y los resultados de los estudiantes. En los últimos años, se ha visibilizado la implicancia del liderazgo intermedio como un factor influyente para obtener un impacto positivo en la calidad de la educación. Consistentemente con esto, la investigación concluyó que existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo de distrito y el rendimiento estudiantil. Sheppard (2009) concluyó que el liderazgo eficaz del distrito es un enfoque prometedor para la gestión educativa.

El análisis de la revisión bibliográfica permite concluir que el liderazgo de nivel intermedio ha sido investigado con un nuevo enfoque tanto a nivel internacional como nacional desde el año 2010. La reciente aparición de estas investigaciones implica la falta de estudios consolidados a lo largo de décadas; sin embargo, toda la literatura seleccionada para esta revisión coincide en que el liderazgo de nivel intermedio está evolucionando de un rol meramente administrativo hacia un rol de apoyo más cercano a los líderes escolares en su quehacer pedagógico.

Durante la revisión se consideraron tres variables relevantes para responder la pregunta de investigación:

- a) Prácticas de liderazgo intermedio
- b) Capacidades del liderazgo intermedio
- c) Rendiciones de cuenta (accountability) de la gestión educativa.

a) Prácticas de liderazgo intermedio: una mirada en relación con estas prácticas se encuentra en Uribe et al., (2016) en su informe titulado “panorámica sobre liderazgo y gestión local de educación” donde señala seis dimensiones en las que detalla las prácticas y estrategias para un liderazgo intermedio efectivo.

Varias investigaciones han estudiado las prácticas observables de líderes intermedios, investigadores junto a sus equipos como Leithwood (2012), Leithwood et al., (2019), Anderson, (2017), Uribe et al., (2017), Berkowitz et al., (2020), han revisado y

sistematizado la evidencia y en base a ello han determinado cinco dimensiones con un total de treinta buenas prácticas capaces de incidir en la mejora de los aprendizajes.

En las dimensiones de los distintos estudios hay coincidencia de los hallazgos de los autores, teniendo prácticamente como única diferencia el número de dimensiones dada la similitud en las prácticas.

b) Capacidades de liderazgo intermedio:

Es fundamental que los líderes intermedios cuenten con las capacidades que le permitan desempeñar eficazmente su rol en lo administrativo y también en lo pedagógico de lo contrario no tendrá impacto en la mejora de la escuela (Anderson, 2017).

El liderazgo intermedio tiene un rol estratégico capaz de mejorar las capacidades del sistema educativo en su totalidad, y es clave para fortalecer la capacidad y la cohesión interna del mismo sistema, desempeñando un papel crucial como articulador entre el estado y las escuelas; coordinando eficazmente tanto el nivel más amplio como el más detallado del sistema escolar, garantizando condiciones idóneas para el mejoramiento educativo, para ello requieren desarrollar competencias integrales a través de la formación continua y atinente a sus responsabilidades (Azis, 2017).

El liderazgo intermedio debe tener experticia principalmente en tres áreas: a) dominio de los conocimientos y procedimientos administrativos, b) dominio de los conocimientos y procedimientos financieros y c) capacidad de liderazgo.

Este liderazgo intermedio es capaz de asegurar una implementación coherente y sostenida del liderazgo distribuido, potenciando el impacto positivo en los procesos de enseñanza – aprendizaje y sus resultados.

c) Rendiciones de cuenta: distinta evidencia a nivel internacional demuestra la importancia de este ítem en el sistema educativo. En esta revisión destaca Uribe et al., (2017) quien realiza una adaptación de Fullan y Quinn (2015), sobresaliendo que existen cuatro ámbitos esenciales que formulan cambios positivos en el sistema educativo cuando son bien gestionados; uno de estos ámbitos es la rendición de cuentas que se aborda de manera interna (respecto del aprendizaje significativo de los estudiantes) y externa (que da cuenta a las autoridades gubernamentales).

Internacionalmente esta variable puede conllevar el cumplimiento de estándares y metas establecidos por organismos como la UNESCO y la OCDE, lo que avala la tendencia internacional a instalar esta práctica en equilibrio con la autonomía de la escuela.

Al revisar la literatura académica sobre el apoyo del nivel intermedio a los líderes escolares el texto “ Apoyo del nivel intermedio a líderes escolares” realiza una síntesis elaborada a partir de la revisión de quince artículos publicados entre 2010 y 2021; inicia el estudio señalando la diferencia entre liderazgo escolar y liderazgo intermedio con ello describe en cada uno su alcance e influencia en el sistema educativo; se identifica al nivel intermedio con la arquitectura institucional y modos de gobierno del sistema escolar con diferencias de un sistema escolar a otro, dependiendo del país, la centralización, el tamaño, la cultura escolar, la estructura administrativa, las atribuciones y las responsabilidades que representan.

Uribe et al., 2022 señalan que el nivel intermedio en relación con el carácter de agente de cambio, puede actuar en tres direcciones: apoyando y liderando hacia abajo, conectando y colaborando lateralmente y aprovechando e influyendo hacia arriba lo que amplía su alcance e implicancia en el sistema educativo y por otro lado propone realizar una distinción entre liderar “en” el nivel intermedio y liderar “desde” el nivel intermedio, es en este último campo en que se lidera desde las prácticas basadas en mantenerse cerca de los estudiantes y de la escuela.

La revisión reconoce al nivel intermedio del sistema escolar con dos dimensiones ligada a la imagen de líderes formales con cargo de alta responsabilidad; a) una dimensión política del ejercicio de un *liderazgo político-cultural* para el cambio sistémico; b) una dimensión técnica, *el cultivo de un enfoque de enseñanza – aprendizaje en profesionales de nivel intermedio*. Otro dato relevante del estudio es que visualiza la construcción de una asociación profesional de aprendizaje que emerge como factor crítico en el apoyo a los líderes escolares.

Una arista poco abordada en Chile es la relación del nivel intermedio en la convivencia escolar mirada desde la autopercepción de los sostenedores, este estudio que se basa en el autoreporte concluye que existe una amplia gama de formas en la que se gestionan las escuelas desde el nivel intermedio y las comparaciones señalan diferencias significativas en cuanto a las horas de dedicación, tamaño de los equipos y capacitación en el área de convivencia escolar; dicho esto se sostiene que es necesario contar con un nivel intermedio

que disponga del tiempo, el personal necesario y que tengan formación especializada en convivencia escolar para lograr los cambios requeridos por la actual reforma (Reyes et al., 2020). El resultado de la investigación concluye que las funciones administrativas siguen siendo la primera prioridad para los sostenedores, no obstante, las funciones no administrativas son importantes para la mayoría de ellos; en términos de preparación para los nuevos desafíos del rol, se sienten poco preparados para asumir funciones de liderazgo, esto se intensifica en el sector público.

En Chile, se identifica este liderazgo intermedio en la figura del Sostenedor, y en los últimos años cuenta con apoyo de la política pública para identificar con mayor claridad su implicancia en la gestión escolar; los EID proporcionan orientaciones claves para ello y en línea con esto, la política pública en Chile ha definido recientemente, mediante la Ley 21.040, las expectativas y responsabilidades de un liderazgo de nivel intermedio efectivo en las distintas áreas de gestión escolar.

Lo anterior viene a demostrar que el nivel intermedio tanto internacionalmente como en Chile está evolucionando o transitando desde un rol meramente administrador de recursos, hacia un rol de liderazgo en el plano técnico pedagógico.

Se concluye entonces, que un liderazgo intermedio efectivo es clave para impulsar la mejora continua en las escuelas y este liderazgo influye positivamente en los procesos educativos, beneficiando el éxito de todos los estudiantes.

**Reflexión profesional desde la mirada de mi rol como líder de nivel intermedio:** en un análisis crítico de los hallazgos existe coincidencia de los distintos autores que, el liderazgo de nivel intermedio es un potencial en vías de desarrollo para apoyar a los líderes escolares; existe un cambio en la mirada del rol y de la preparación para ejercer el mismo de manera efectiva.

Este líder de nivel intermedio debe tener ciertas capacidades y competencias mínimas en distintas áreas de la gestión escolar con la finalidad de cumplir con este nuevo rol que lo posiciona con una incidencia indirecta en el resultado positivo de los estudiantes y que les brinda la oportunidad de actuar como puente y mediador entre el estado y la escuela. En la actualidad de acuerdo a los hallazgos, los sostenedores dedican más tiempo a las labores administrativas que les exige la política pública desde el nivel central que ha liderar desde el nuevo rol impuesto por la misma política pública; el trabajo administrativo para

mantenerse cumpliendo los requerimientos gubernamentales toma gran parte del tiempo de los sostenedores lo que no les permite atender o dedicar más tiempo al apoyo de las necesidades técnico pedagógicas de los líderes escolares. Sin lugar a duda en los últimos años el rol del sostenedor se ha ido dibujando con mayor claridad en la medida que se le han asignado responsabilidades. En la literatura se pueden encontrar a la fecha distintas dimensiones que contienen detalladamente prácticas que son consideradas exitosas para tener efectividad como líder de nivel intermedio; en Chile por una parte está el MINEDUC que a través de los EID orienta, mide y evalúa el desempeño del sostenedor categorizándolo en distintos niveles de cumplimiento y desarrollo y, adicionalmente esta la ley 21.040 que mandata el cumplimiento estricto de determinadas responsabilidades asociadas a este liderazgo de nivel intermedio.

**Reflexión profesional con una perspectiva de futuro:** el análisis me lleva a concluir que existe una gran posibilidad de crecimiento del nivel intermedio en términos del nuevo rol que hoy se está evidenciando. En Chile el nuevo perfil del sostenedor que demanda hoy la política pública obliga a contar con un líder intermedio que cuente con capacidades para ejercer efectivamente su rol desde un ambiente colaborativo con los líderes escolares en busca de la mejora sostenida de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Para lograr esto es necesario primeramente comprender las necesidades de la escuela buscando un enfoque de trabajo colaborativo con la comunidad educativa con la finalidad que se generen las confianzas y logren reconocer la cercanía de este líder con la realidad de la escuela. En segundo lugar, contar con un equipo de líderes medios profesionalizado, alineado al PEI de la escuela, y con las capacidades necesarias para el efectivo desempeño de su rol de liderazgo.

En tercer lugar, pero no menos importante es la relación hacia los organismos gubernamentales que establecen y apoyan la gestión escolar, recordemos que es función de este líder intermedio ser el puente entre el estado y la escuela, debe ser capaz de hacer una lectura e interpretación de la política pública que no se resienta en la escuela como mayor trabajo administrativo y burocrático, si no, como un lineamiento orientador hacia la mejora continua de la institución educativa.

**Implicancias en la práctica profesional:** concluyendo mi reflexión profesional puedo destacar el crecimiento profesional y el cambio de mirada desde el inicio de este magister hasta ahora que escribo las conclusiones de esta tesis.

No solo ha significado nutrirme de conocimiento mediante la investigación sino también el comprender desde mi rol como profesional no docente la importancia de ciertos tópicos que dada mi formación inicial estaban invisibilizados para mí.

En relación a mis prácticas tengo un llamado a aplicar el conocimiento adquirido desde la literatura para apoyar adecuadamente a los líderes escolares con la finalidad de mejorar los aprendizajes de mis estudiantes. Hoy logro comprender con mayor fundamento y certeza la necesidad imperiosa de acompañar a los docentes en su caminar por la escuela y desde mi rol como sostenedor generar las mejores condiciones laborales para su tranquilidad y las mejores condiciones educativas para apoyar su labor que como es sabido es la más influyente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En mi práctica como sostenedor, muy apegada a la política pública, por el tipo de establecimiento en el que trabajo, sólo consideraba aspectos técnicos entregados definidos en los EID liderazgo para orientar y evaluar desde el liderazgo del sostenedor mi participación en la escuela, es mediante la amplitud de la mirada que me dio la literatura y de los módulos cursados en este Magister, que hoy puedo comprender como se entrelazan las variables mediadoras que consiguen la mejora escolar. Sin lugar a duda el conocimiento adquirido traerá consigo la puesta en marcha de lo que he aprendido en este camino de profesionalizar mi labor.

**Reflexión final:** como reflexión final concluyo que:

- a) el liderazgo de nivel intermedio se encuentra en un tiempo de transición desde lo administrativo ampliándose a la cercanía a las escuelas mediante el apoyo a los líderes escolares en lo pedagógico.
- b) los estudios señalan que un liderazgo intermedio efectivo tiene un impacto positivo indirecto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- c) el nivel de alcance e influencia de este liderazgo intermedio lo posiciona muy adecuadamente para ser un puente o nexo efectivo entre la escuela y el estado.

- d) para tener un liderazgo intermedio efectivo es ampliamente recomendable:
- i) ejecutar las prácticas efectivas descritas en la investigación
  - ii) que este nivel intermedio cuente con las capacidades que requiere el nuevo rol
  - iii) que tanto el estado como la comunidad educativa tengan acceso a los resultados de la gestión escolar mediante la rendición de cuentas de la gestión educativa.

## BIBLIOGRAFIA

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Bolivar, A. (2017). El Mejoramiento de la Escuela: Líneas Actuales de Investigación.
- Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. . *Revista Electrónica de Educación* .
- Bush, T., Robinson, V., Spillane, J., Ryan, J., Giles, D., Sun, J., . . . Oplatka, I. (2017). Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas. 51.
- Fullan, M. (2007). *El nuevo significado del cambio educacional (4° Edición)*.
- Fullan, M. (2015). Leadership from the Middle. (E. Canada, Ed.) [michaelfullan.ca](http://michaelfullan.ca).
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2007). Principios de un liderazgo sostenible. *Revista Padres y Maestros*, 310, 17-21. Recuperado de <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/1659/2597>
- Hargreaves, & Shirley. (2019).
- Hargreaves, A. y. (2015). La cima y la base del liderazgo y el cambio. . *Phi Delta Kappan* , 3(97 ), 42-48. . <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0031721715614828>
- Harris, A., & Jones, M. (2017). Middle Leaders Matter: Reflections, Recognition, and Renaissance. *School Leadership and Management.*, 213-216.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. "Review of Educational Research", 77(1), 81-112.
- Honig, M. I. (2012). District Central Office Leadership as Teaching: How Central Office Administrators Support Principals' Development as Instructional Leaders. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 733-774. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X12443258>
- Honig, M. I. & Rainey, L. R. (2014). Central Office Leadership in Principal Professional Learning Communities: The Practice Beneath the Policy. *Teachers College Record*, 49
- Hopkins, D. (2019). Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: Una retrospectiva. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 26-57.
- Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2014). Can professional environments in schools promote teacher development? Explaining heterogeneity in returns to teaching experience. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 36(4), 476-500.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. DfES Publications. [www.ncsl.org.uk/publications](http://www.ncsl.org.uk/publications)
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42
- Leiva-Guerrero, M. & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: De la supervisión al acompañamiento docente. *Revista Calidad en la Educación*, 51, 225-251.
- Marzano, R. J., Marzano, J. S., & Pickering, D. J. (2003). *Classroom Management That Works. Research-Based Strategies for Every Teacher*. New York: Pearson Education.
- Marzano y Waters, T., & Anderson, J. (s.f.).
- Marzano, R., & Waters, T. (2009). *Liderazgo distrital que funciona: lograr el equilibrio adecuado*. Prensa del árbol de soluciones.
- MINEDUC (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Recuperado de <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/>
- Ministerio de Educación. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (2019). *Comunidades de Aprendizaje Profesional. Serie Trabajo Colaborativo para el Desarrollo Profesional*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/>
- MINEDUC (2021). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/>
- MINEDUC (2021). Herramienta 1. Consejos para la redacción de los componentes del PME. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>
- MINEDUC (2021). Herramienta 2. Organizando las etapas del PME. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>
- MINEDUC (2021). Herramienta 4. Mapa sistémico para la toma de decisiones en la elaboración del PME. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>
- MINEDUC (2021). Herramienta 5. Articulación y coherencia del PME. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>

- Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente. Nota técnica N° 7, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Universidad de Concepción, Chile.
- Marzano, R. J., & Waters, T. (2009). *Liderazgo distrital que funciona: Lograr el equilibrio adecuado*. Prensa de árbol de soluciones.
- Mourshed, M., Chijioke, C., & Barber, M. (2010). How the World's Most Improved School Systems, Keep Getting Better.
- Orrego, P. y. (2022).
- Pascual y Orrego, 2., & Tournier Chimier y Jones, 2. (s.f.).
- Raczynski, D., Rivero, R., & Yáñez, T. (2019). Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: Normativa y visión de los sostenedores acerca de las funciones, preparación para el cargo y las prácticas. *Calidad en la educación*, (51), 382-420.
- Raczynski, & otros. (2019).
- Reyes Espejo, M., Cáceres, S. P., & Jiménez, V. F. (2020). Organización social y Construcción de subjetividades en los nuevos escenarios sociales de América Latina . *Psicoperspectivas*, 19(1), 1-5.
- Rivera, J. (2022). Modos de producción de conocimiento sobre liderazgo educacional. Análisis de la investigación producida en Chile (2006 – 2020). *RLE. Revista De Liderazgo Educacional*, (1), 8-31. <https://doi.org/10.29393/RLE1-1MPJR10001>
- Thessin, R. A. (2019). Establishing productive principal/principal supervisor partnerships for instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 463-483. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEA09-2018-0184>
- Uribe, M., Berkowitz, D., Galdames, S., & Zoro, B. (2017). Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio.
- Uribe, & Otros. (2022).
- Uribe, Galdames, & Obregon. (2022).

## ANEXOS

### Anexo 1: Acciones del plan de mejoramiento educativo

Acción 1	
Estrategia 1	Sensibilizar y evaluar las necesidades de capacitación del equipo directivo en liderazgo distribuido.
Nombre	Jornadas de sensibilización directiva
Descripción:	Una ATE realizará 3 jornadas de sensibilización al equipo directivo, cada una de 2 horas durante los meses de marzo y abril, con la finalidad de relevar la importancia de instalar un liderazgo distribuido en la escuela.
Fechas	Inicio: 15/03/2024
	Término: 30/04/2024
Responsables	Sostenedor
Recursos asociados para su ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data, computadores, artículos de escritorio, cafetería.</li> <li>- Contratación de ATE</li> <li>- Equipo Técnico Directivo</li> </ul>
Participantes	Sostenedor - Equipo Directivo y ATE
Programa asociado	SEP
Medios de Verificación	Programa de capacitación ATE
	Encuesta de satisfacción de los participantes
	Certificados de asistencia de ATE
	Factura
Recursos financieros	\$1.000.000

Acción 2	
Estrategia 1	Sensibilizar y evaluar las necesidades de capacitación del equipo directivo en liderazgo distribuido.
Nombre	Aplicación de encuestas directivas
Descripción:	Se contratará una ATE con la finalidad que diseñe y aplique en una jornada de 2 horas la encuesta directiva que respalde las necesidades de capacitación del equipo directivo. Paralelamente el Sostenedor realizara una entrevista individual con cada miembro del equipo directivo de la escuela.
Fechas	Inicio: 02/05/2024
	Término: 15/05/2024
Responsables	Sostenedor
Recursos asociados para su ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de ATE para diseño y aplicación de la encuesta</li> <li>- Material de oficina - PC</li> <li>- Equipo Técnico Directivo</li> <li>- Sostenedor</li> </ul>
Participantes	Sostenedor - Equipo Directivo y ATE
Programa asociado	SEP
Medios de Verificación	Encuesta aplicada
	Registro de entrevista individual
	Reporte de encuesta tabulada por la ATE
	Factura
Recursos financieros	\$500.000

Acción 3	
Estrategia 2	Evaluación de la distribución actual de responsabilidades
Nombre	Revisión de responsabilidades directivas
Descripción:	Realizar una revisión interna para evaluar la distribución actual de responsabilidades y toma de decisiones dentro del equipo directivo. La revisión consistirá en confrontar la realidad empírica de las labores y responsabilidades del equipo directivo versus lo que indica el manual de roles y funciones.
Fechas	Inicio: 16/05/2024
	Término: 31/05/2024
Responsables	Sostenedor
Recursos asociados para su ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal del departamento de RRHH</li> <li>- Material de oficina - PC</li> <li>- Equipo Técnico Directivo</li> <li>- Sostenedor</li> <li>- Manual de roles y funciones directivas</li> <li>- Encuestas aplicadas previamente a los directivos</li> </ul>
Participantes	Sostenedor - Equipo Directivo
Programa asociado	SEP
Medios de Verificación	Encuesta aplicada
	Reporte con las diferencias detectadas por RRHH
Recursos financieros	0

Acción 4	
Estrategia 2	Evaluación de la distribución actual de responsabilidades
Nombre	Jornada directiva de análisis de resultados de revisión interna
Descripción:	Contratar los servicios de una ATE que realicé una jornada de 2 horas con la finalidad de entregar los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos y analizar el reporte que detalla cómo se ejerce el liderazgo directivo en la actualidad versus lo que indica el manual de roles y funciones directivas y lo que se espera con la implementación del liderazgo distribuido en la escuela.
Fechas	Inicio: 03/06/2024
	Término: 07/06/2024
Responsables	Sostenedor
Recursos asociados para su ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de ATE para realización de la jornada</li> <li>- Material de oficina - PC</li> <li>- Equipo Técnico Directivo</li> <li>- Sostenedor</li> </ul>
Participantes	Sostenedor - Equipo Directivo y ATE
Programa asociado	SEP
Medios de Verificación	Registro de asistencia a la jornada
	Material gráfico presentado en la jornada
	Factura
Recursos financieros	\$500.000

## Anexo 2: Matriz bibliográfica

NÚMERO	AUTORÍA	TÍTULO	AÑO Y PAÍS	OBJETIVO Y/O PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	RESULTADOS
1	Simón Rodríguez Espinoza	Apoyo del Nivel Intermedio a líderes escolares: Una revisión sistemática.	2010 - 2021	Describe las características y sintetiza el conocimiento que informan publicaciones académicas sobre el apoyo y asistencia profesional a líderes escolares realizado por el nivel intermedio. i) ¿Qué características presentan las investigaciones sobre el apoyo y asistencia profesional a líderes escolares realizadas por profesionales de nivel intermedio? ii) ¿Qué enfoques teóricos, conceptos, prácticas y evidencias se abordan en los artículos que tratan sobre el apoyo y asistencia profesional a líderes escolares realizados por profesionales del nivel intermedio?	<b>Metodología:</b> Revisión sistemática descriptiva de las investigaciones y una síntesis del conocimiento en el tema a partir de investigaciones primarias. Se desarrolla como un proceso inductivo a partir de un marco conceptual que evoluciona a medida que avanza la revisión. La revisión sigue las recomendaciones PRISMA	La revisión reconoce dos dimensiones vinculadas a la figura de líderes formales con cargos de alta responsabilidad en la estructura del nivel intermedio: i) En una dimensión política, el ejercicio de un liderazgo político cultural para el cambio sistémico. ii) En una dimensión técnica, el cultivo de un enfoque de enseñanza - aprendizaje en profesionales de nivel intermedio. En consecuencia, las prácticas de líderes de nivel intermedio inciden en los líderes escolares a través de la construcción de una asociación profesional. La revisión también señala que se presentan limitaciones metodológicas que no permiten afirmar una relación causal ni aislar la influencia del nivel intermedio en líderes escolares. Finalmente se concluye que el estudio del apoyo a líderes escolares desde niveles intermedios del sistema es un foco emergente en la investigación.
2	Mario Uribe, Sergio Galdames, Jennifer Ly Obregon	Desarrollo del liderazgo intermedio como estrategia de mejora del sistema educativo: Primeros hallazgos sobre necesidades formativas para liderar los servicios locales de educación pública.	2023	El estudio busca contribuir al debate sobre el rol del nivel intermedio, poniendo atención al desarrollo de capacidades y necesidades formativas de dos actores claves de los SLEPs: la dirección ejecutivas y la dirección de apoyo técnico pedagógico.	<b>Metodología:</b> MIXTA: incluye revisión documental y entrevistas semiestructuradas a líderes intermedios en cinco SLEPs.	La instalación de los SLEPs se trata de un proceso más profundo que supone una forma de relación y generación de una cultura organizacional nueva a partir del agrupamiento inteso, estable y continuo de muchas personas con distintos orígenes y experiencias en el ámbito educativo. Estos profesionales y técnicos, trabajarán a partir de un conjunto de supuestos, propósitos, metas, objetivos y códigos de comportamiento nuevos. En el caso de los SLEP, al estar en el marco del Estado, se integra a los que la literatura llama organizaciones normativas, generando un comportamiento que supone - casi en todo momento- trabajar para cumplir la norma por tanto, la norma y los procedimientos pueden constituir un facilitador o un obstaculizador de los procesos que son necesarios instalar para el logro de los objetivos declarados en la NEP. Dado que los docentes comprenden las nuevas ideas de la política educativa y la implementación de estas desde sus conocimientos y prácticas preexistentes es clave considerar las capacidades de los líderes intermedios en implementar la transición a través de procesos participativos que logren confianza con los directivos y docentes.
3	Jaime Rivera	Modos de producción de conocimiento sobre liderazgo educativo. Análisis de la investigación producida en Chile.	Chile 2006 - 2020	El objetivo de esta investigación es analizar las investigaciones sobre liderazgo educativo realizadas en Chile entre 2006 y 2020, para conocer con mayor profundidad cuál es el modo de producción de conocimiento que predomina en estas y cuáles son las características que lo circunscriben.	<b>Metodologías:</b> Mixtas y Cuantitativa.	Los resultados muestran que en los últimos catorce años las investigaciones realizadas en Chile se concentran en concursos con criterio académico, en las que predomina el estudio del área de la mejora escolar y el liderazgo distribuido. Se concluye que existe una clara diferencia en el foco de las investigaciones, la forma de realizarlas y quienes la ejecutan entre los dos actores principales de producción de conocimiento. Esto indica que las investigaciones, en el área del liderazgo educativo en Chile, corresponden a
4	David Hopkins	Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva.	2019	El artículo analiza investigaciones y prácticas realizadas hasta la fecha, en particular en lo que se refiere a la mejora escolar y el liderazgo, como una modesta contribución para alcanzar ese trascendental y necesario objetivo.	<b>Metodología:</b> Cualitativa ( Es un análisis conceptual más que exhaustivo).	El estudio destaca las prácticas de liderazgo educativo y políticas de reforma que han tenido éxito en mejorar el rendimiento escolar y los resultados de los estudiantes. Se analizan casos específicos de escuelas o sistemas educativos que han implementado reformas, detallando los factores que contribuyeron a su éxito o fracaso. El artículo concluye entregando ocho propuestas que están formuladas como teorías de la acción de una estrategia general para la reforma escolar y sistémica.
5	Dagmar Raczynski, Rosario Rivero y Teresa Yañez	Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: Normativa y visión de los sostenedores acerca de las funciones, preparación para el cargo y las prácticas.	2019	El objetivo del artículo es conocer y profundizar en el rol actual de los sostenedores de establecimientos escolares en Chile.	<b>Metodología:</b> Cualitativa ( aplica encuestas)	Los resultados indican que los sostenedores continúan asignando más importancia y tiempo a las funciones administrativas y que si bien liderar en lo técnico pedagógico es considerado importante, le dedican menos tiempo y declaran poca preparación para ello. El artículo da cuenta de la urgencia de formar a los sostenedores en lo que hoy se espera de ello, en particular en el ámbito público, considerando la nueva figura legal de los servicios locales de educación pública.