

**Ficha inicial de identificación de buenas prácticas de liderazgo intermedio.
Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Casablanca.**

IDENTIFICACIÓN DEL DAEM	
Nombre de la Comuna:	Casablanca.
Número de establecimientos educacionales que administra:	7 establecimientos educacionales.
Número de jardines infantiles que administra:	4 jardines infantiles (VTF).
Fecha de registro ficha:	01/07/2024.
Año ejecución de la práctica:	2023 y 2024.

A continuación, se presenta **información relevante** acerca de la buena práctica:

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	
<p>¿En qué consiste la práctica? (propósito, objetivos, acciones clave y recursos).</p>	<p>Nombre de la práctica: “Fortaleciendo el desarrollo de capacidades de líderes intermedios y de líderes escolares a través del Acompañamiento Técnico Local (ATL) del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Casablanca”</p> <p>Contexto: El DAEM de Casablanca lidera la planificación, organización y evaluación del proyecto educativo en cada uno de los 7 establecimientos educacionales y 4 jardines infantiles (VTF) que administra la comuna. Esto, lo lleva a cabo a través de la gestión administrativa, financiera y técnica pedagógica, con el propósito de mejorar la calidad y equidad de la educación. Lo anterior, queda plasmado en el Plan Anual de Desarrollo de Educación Municipal de Casablanca (DAEM, 2023). En este documento, se declara la política educativa de Casablanca, explicitando su misión:</p> <p><i>“El Departamento de Administración de Educación Municipal de Casablanca gestiona una educación integral desde una mirada sistémica, con enfoque socioemocional, colaborativo e inclusivo y contextualizado a su territorio. Nos importa educar en torno al aprendizaje profundo, fortaleciendo en nuestros estudiantes la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones que les permitan construir sus propios proyectos de vida e integrarse de forma activa y constructiva a la sociedad del siglo XXI” (PADEM 2023-2024, pág. 12).</i></p> <p>El PADEM (2023-2024) de la comuna responde, por un lado, a un diagnóstico comunal participativo, en el que se logran levantar datos relacionados a cómo los estudiantes quieren aprender y qué ideas tienen docentes y equipos de los centros educativos del territorio, respecto de la mejora de los aprendizajes. Por otro lado, responde a las actuales políticas educativas, específicamente, a la promulgación de la Ley 21.040 que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública (NEP) y que inicia una reforma a gran escala, donde los centros</p>

educativos dejan de depender administrativamente del municipio, para pasar a ser parte de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Estos representan el rol del nivel intermedio, con capacidades de liderazgo y perspectiva sistémica, que sirven como articulador, conector y potenciador entre las políticas públicas y las escuelas (Uribe, Aziz y Zoro, 2022; Fullan, 2015).

Ante el inminente traspaso al SLEP, el equipo DAEM de la comuna indagó en evidencia científica e investigaciones relacionadas con:

- Los fundamentos y orientaciones del Modelo de Desarrollo de Capacidades de la Dirección de Educación Pública (DEP).
- El rol del liderazgo intermedio y cómo el acompañamiento pedagógico ha demostrado ser una acción clave en la mejora escolar y en los aprendizajes de las y los estudiantes (Honig y Rainey, 2020).
- El impacto del nivel intermedio en el mejoramiento escolar continuo y cómo se da este proceso cuando este nivel asume un rol facilitador que propicia el desarrollo de capacidades internas para el aprendizaje, disemina buenas prácticas y moviliza procesos de cambio (Campbell et al., 2006; Leithwood et al., 2019; Leithwood, 2010; Waters y Marzano, 2006; Whitehurst et al., 2013; Trujillo, 2013).

Esta indagación les permite proponer una estrategia concreta para la mejora educativa del territorio: un Modelo de Acompañamiento Técnico Local, que responde a uno de los objetivos estratégicos declarados en el PADEM 2023 - 2024: *“Implementar prácticas de liderazgo intermedio y directivo con foco pedagógico distribuido y sistémico, con especial énfasis en las habilidades socioemocionales y gestión de los sellos comunales”* que considera los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivo específico 1:** Fortalecer las capacidades y prácticas de liderazgo de los equipos de gestión y equipo técnico DAEM en torno al liderazgo pedagógico y socioemocional, con énfasis en el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC), Estándares de la Profesión Docente (MBE) y Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo (MBDLE).
- **Objetivo específico 2:** Fortalecer el acompañamiento a equipos de gestión escolar¹, a través del Modelo de Desarrollo Capacidades, impulsando prácticas de reflexión, colaboración, confianza relacional y distribución de liderazgo.

En este proceso de trabajo, el equipo del DAEM identificó la necesidad de fortalecer las capacidades pedagógicas y de liderazgo de docentes líderes, directivos y duplas de acompañamiento de centros educativos. Lo anterior, con base a la indagación y reflexión colaborativa de los procesos de enseñanza

¹ Compuesto por: director/a, jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, encargado de convivencia y cualquier persona que tenga un rol de asesoría técnica dentro del establecimiento.

y aprendizaje de sus comunidades. Para esto, se genera la buena práctica de liderazgo intermedio que consiste en que **el equipo técnico local del DAEM de Casablanca, en el marco de su Modelo de Acompañamiento Técnico Local (ATL), implementa un acompañamiento directo a 8² centros educativos del territorio. Lo anterior, con el objetivo de fortalecer el desarrollo de sus capacidades basales³, de manera tal que estas movilicen en los y las líderes, sus prácticas de liderazgo pedagógico y de enseñanza, para que tributen a las necesidades contextuales de cada comunidad educativa, buscando incidir en la mejora continua de los aprendizajes de los y las estudiantes de la comuna.**

Los y las participantes de esta sistematización señalaron que **el acompañamiento directo tiene por objetivo fomentar una cultura interna de aprendizaje y cambio. Para esto, capacitaron a los equipos directivos de las comunidades educativas en identificar y abordar de manera autónoma y adaptativa los desafíos educativos**, buscando fortalecer las 4 capacidades basales que son claves para el ejercicio de un liderazgo positivo y el desarrollo interno: reflexión, colaboración, confianza relacional y distribución de liderazgo.

A continuación, se presenta un diagrama que muestra la relación entre el desarrollo de capacidades, comunidades profesionales de aprendizaje para el mejoramiento educativo y las capacidades basales propuestas por el equipo ATL del DAEM:



Fuente: DEP, 2022.

El despliegue de esta buena práctica de liderazgo intermedio es realizado por los siguientes representantes del equipo técnico del DAEM:

Jefa de UTP, coordinadoras técnico-pedagógicas y coordinador PIE (en adelante equipo ATL – **Acompañamiento Técnico Local**).

Llevaron a cabo la buena práctica a través de las siguientes acciones:

- **Preparación del equipo ATL para la sesión de acompañamiento con el centro educativo (jardín, escuela o liceo):** Para cumplir con el objetivo del acompañamiento directo, el equipo ATL requiere

²Escuelas: San Pedro de Quintay, Lagunillas, Humberto Moath y Domingo Ortiz de Rozas. Jardines VTF: Papelucho, Canto del Bosque, Abejita de Miel, Valle de Alberto.

³ Cuatro capacidades propuestas por la Dirección de Educación Pública (DEP).

un alto grado de preparación para sus sesiones, abordando la complejidad de los desafíos contextuales de cada establecimiento. Diseñan e implementan la sesión de acompañamiento, para que esta sea una experiencia de aprendizaje profesional significativa y profunda, donde se resguarde el desarrollo del dominio cognitivo, interpersonal e intrapersonal; para poner en práctica las capacidades basales, de acuerdo con las prioridades del centro educativo (confianza, reflexión, colaboración y distribución de liderazgo). Se estimula transversalmente el pensamiento crítico y reflexivo de los y las participantes. Se trabaja como un espacio de autoformación y colaboración entre las y los acompañantes y se implementa colaborativamente con roles asignados, promoviendo la participación activa en el grupo acompañado. De esta manera, se analiza el panorama de cada establecimiento con los datos del mapa territorial, instrumento diseñado por el DAEM que consolida datos relacionados con distintas dimensiones del jardín, escuela o liceo, algunas de estas son: dimensión liderazgo, gestión pedagógica y convivencia escolar. Los tipos de datos que se procesan, se agrupan en demográficos, de proceso, de resultados y de percepciones. A partir del uso de estos datos, el equipo ATL diseña la sesión de acompañamiento, resguardando cuatro momentos:

- **Inicio:** Para comenzar, se explicita el objetivo de la sesión, precisando cómo esta se enmarca en la ruta de trabajo anual del acompañamiento que considera: fase de involucramiento, de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. Además, se incorpora un ejercicio de conexión emocional, que busca desarrollar, de forma práctica, habilidades socioemocionales inter e intrapersonales. El sentido es contextualizar el trabajo, generar una conexión entre todas y todos los participantes y predisponer positivamente a todos y todas al trabajo a realizar.
- **Desarrollo:** Se implementa, con los equipos de los centros educativos, ejercicios de reflexión, discusión, análisis, ejecución de tareas conjuntas en torno al problema priorizado y la fase de acción del ATL en la que se encuentren.
- **Cierre:** Se realizan ejercicios de metacognición, de establecimiento de acuerdos, desafíos, dejándose tareas de interfase.
- **Evaluación de la sesión:** El equipo ATL considera un espacio final para que los y las miembros de los centros educativos puedan evaluar dicha sesión.

Considerando lo anterior, se planifican los roles que tendrá cada miembro del equipo ATL en la sesión y se prepara el material de apoyo que se requiere para dicha instancia. Cada sesión de acompañamiento, es planificada por el equipo ATL, resguardando el rol que a nivel sostenedor se implementará, de acuerdo con las necesidades del contexto, pudiendo ser mentor/a, facilitador/a o articulador/a. Con el fin de asegurar una asesoría articulada, se predefinen los roles y momentos específicos que adoptará cada acompañante asistente, de acuerdo con los momentos y acciones planificadas para la sesión, resguardando un modelo de co-asesoría o co-enseñanza en equipo.

Todas las sesiones de ATL contemplan dichos momentos (estructura) y se van desarrollando a lo largo de las etapas del Modelo de Desarrollo de Capacidades de la DEP (Involucramiento-diagnóstico, planificación, implementación y evaluación). Además, se busca establecer mecanismos de colaboración, confianza, distribución de liderazgo y toma de decisiones reflexivas y colaborativas para favorecer el aprendizaje colectivo y el desarrollo organizacional. En este sentido, todo el material de la DEP, se ajusta y contextualiza por parte del equipo técnico DAEM, siendo validado siempre de forma colaborativa.

- **Autoformación de las y los líderes intermedios para el despliegue del ATL.** Es un acción permanente y transversal para el desarrollo del acompañamiento directo, sustentado en el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC), que implica un elevado compromiso profesional y personal con la autoformación y el desarrollo de competencias personales desde el nivel intermedio. La auto-instrucción y estudio personal, además de la disposición de compartir los conocimientos personales al servicio de la comunidad de acompañantes, fortalece el trabajo colaborativo. En este proceso, todo el equipo ATL se asume como un equipo de líderes aprendices, que constituyó un aspecto clave de formación en la práctica. Para ello, la principal palanca de aprendizaje fue la evaluación continua (auto-coevaluación), además del ejercicio reflexivo permanente, sustentado en la reflexión del trabajo desarrollado sesión tras sesión.

Un producto relacionado con este trabajo es el “Perfil del acompañante”, el que es construido a partir del trabajo reflexivo al interior del equipo ATL. A continuación, se mencionan algunos de los criterios clave de su labor:

1. Conocimiento del modelo (fundamentos, fases, ciclo, dispositivos) en materia de liderazgo y gestión escolar.
2. Capacidad de involucramiento con el territorio y equipos.

3. Planificación conjunta del ATL, definición de roles y seguimiento del proceso de cada centro educativo.
4. Evaluación conjunta del proceso y autoevaluación.
5. Conocer a quién o quiénes está acompañando, y decidir cuál podría ser el rol y estrategia de acompañamiento más adecuada en cada caso.

Considerando estos criterios, el equipo ATL define algunas de las competencias y desempeños que esperan de ellos mismos, en su rol de acompañamiento, **considerando las orientaciones de la DEP, 2022:**

- ✓ Realizar el ciclo de ATL.
- ✓ Establecer relaciones profesionales horizontales basadas en la confianza y la colaboración.
- ✓ Escuchar activamente y observar con base en evidencia, promoviendo el uso reflexivo de datos.
- ✓ Facilitar el proceso de toma de decisiones respecto de la priorización de los objetivos y capacidades.
- ✓ Analizar datos e información relevante para apoyar la toma de decisiones.
- ✓ Realizar preguntas que promuevan la reflexión en relación con las necesidades de mejora identificadas.
- ✓ Retroalimentar de manera específica y oportuna.
- ✓ Fortalecer el trabajo colaborativo dentro y entre establecimientos, con un propósito común.
- ✓ Utilizar estrategias de apoyo diferenciadas que permitan desarrollar las capacidades basales y crear soluciones en relación con los objetivos de mejora propuestos.
- ✓ Autoevaluar el propio desempeño.
- ✓ Modelar prácticas y capacidades en torno al liderazgo para la promoción del aprendizaje profundo.
- ✓ Articular e influenciar a los equipos para desarrollar una mirada sistémica y sinérgica de sus instrumentos de gestión en torno a los procesos de cambio y mejora institucional.

El acompañamiento directo es entendido por el equipo ATL como un ciclo que consta de cuatro fases, para cada una de estas el equipo despliega acciones específicas, que son descritas a continuación:

- **Fase 1 - Involucramiento:** En esta etapa, el equipo ATL revisa y estudia los instrumentos de gestión de los centros educativos del territorio, preparándose para la presentación que realizarán frente a cada uno de equipos de escuelas, liceos y jardines, para explicar en qué consiste el acompañamiento y definir los pasos a seguir. Utilizando instrumentos: ficha de caracterización⁴ (DEP),

⁴ Es un material de consulta y llenado sistemático.

mapa de datos⁵ y mapa de contexto⁶ que son revisados y ajustados para llevar registro y consulta sistemática del acompañamiento que las y los líderes intermedios (equipo ATL) hacen. Estos datos y evidencia son fundamentales para, posteriormente, generar preguntas que permiten la reflexión y dinámicas, para conocerse entre equipos. Tales como, dinámicas y actividades de vinculación emocional, de autoexploración emocional, de reconocimiento de sí mismo y de los pares, momentos para expresar la gratitud, etc. En ellas, se intenta modelar estrategias y, al mismo tiempo, desarrollarlas en los profesionales participantes, realizando ejercicios de carácter vivencial o experiencial, vinculándolas al paradigma del aprendizaje profundo, especialmente, en cuanto a lo inter-intrapersonal. Una de las capacidades basales, que se potencia fuertemente es la reflexión, para ello se preparan y disponen preguntas variadas, con distintos propósitos y niveles. Se emplean los casos o situaciones propias del establecimiento para ahondar en la reflexión de los y las profesionales.

- **Fase 2 – Diagnóstico:** En esta etapa el equipo ATL trabaja en conjunto con el centro educativo en definir cómo priorizar. Para esto, se genera la autoevaluación diagnóstica de las capacidades basales, cuyo resultado permite establecer la capacidad basal que será relevada en el plan de acompañamiento y en la planificación del problema de mejora de cada centro educativo. A través del modelaje, el equipo ATL intenciona:
- ***Un diálogo basado en problemas***, para acercarse y potenciar la capacidad de reflexión y análisis, grupalmente. Llegando a una tendencia o prioridad común. Para esto, se crean preguntas que abran la reflexión en el equipo.
- ***Conocimiento sobre capacidades basales***, su definición y trascendencia para la mejora. Así como la relación entre capacidades y prácticas educativas. Se explica el propósito del diagnóstico de capacidades basales y se solicita que sea contestado⁷ por los centros educativos, a través de formularios Google para, posteriormente, analizar de forma conjunta los resultados.

Es importante señalar que el equipo ATL también evalúa sus capacidades basales, a través de autodiagnóstico y se plantea

⁵ Es una planilla Excel que contiene las siguientes dimensiones de datos: resultados, procesos, aprendizaje, datos demográficos.

⁶ Este instrumento, es una guía para profundizar en el trabajo de diagnóstico, permite levantar necesidades o problemáticas de cada centro educativo. Permite que las y los acompañantes (equipo ATL) puedan tensionar o indagar más en algunos aspectos o áreas del establecimiento educativo. Por ejemplo: resultados internos, reportes DÍA y estado del PEI, etc.

⁷ Se otorga la flexibilidad para que escuelas, liceos y jardines, lo respondan de manera individual o grupal.

metas personales y grupales para el acompañamiento, lo que permite avanzar en la reflexión de las propias capacidades para mejorar individual y colectivamente.

- **Fase 3 - Planificación:** En esta etapa, el equipo ATL trabaja en conjunto con el centro educativo, utilizando herramientas de identificación de problemas y matrices de planificación estratégica para desarrollar y lograr la práctica deseada. A continuación, se describen las herramientas utilizadas:
 - **Matriz árbol del problema:** Recurso que tiene por objetivo levantar un problema común, determinar sus causas y efectos.
 - **Estrategia de los 5 por qué:** Estrategia para determinar la causa raíz de un problema.
 - **Matriz de planificación:** Modelo adaptado desde la DEP, sustentado en la planificación estratégica, donde se parte desde un estado inicial a un estado deseado.

Se trabaja con escuelas, liceos y jardines en modelar y completar de forma experiencial. Se emplea mediación, ejemplificación y articulación con sus propios dispositivos de planificación o gestión interna, como el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y el Programa para las Instituciones (PGI).

La planificación es flexible y ajustable durante el proceso, se emplea como guía en el trabajo de cada sesión. Por último, se realizan ejercicios de comprobación sobre la toma de decisiones en la matriz y de metacognición para evaluar y co-evaluar el trabajo diseñado e implementado.

- **Fase 4 - Implementación:** Los equipos de los centros educativos implementan algunas de sus acciones para abordar sus problemáticas. El equipo ATL intenciona que esta fase sea liderada de forma autónoma por los establecimientos. En algunos casos son invitados a asistir a estas actividades.
- **Fase 5 - Evaluación del acompañamiento:** Esta acción tiene como propósito que el equipo ATL y el equipo de los centros educativos, reflexionen en conjunto y levanten ideas de ajustes para la mejora continua de sus prácticas deseadas, así como del modelo de acompañamiento del DAEM. Es una acción fundamental y transversal al trabajo que lidera el equipo ATL. Considera lo siguiente:
 - **Evaluación de cada sesión con los equipos de las escuelas:** Se realiza a través de preguntas abiertas de apreciación que se combinan con estrategias metacognitivas al cierre de cada sesión.

- **Evaluación semestral:** Se basa en una encuesta de satisfacción para los equipos de los centros educativos. Estos equipos responden un formulario de Google, sobre satisfacción y sugerencias de mejora, para establecer si estos consideran que el acompañamiento les genera aprendizajes
- **Evaluación anual:** Se realiza una sesión de evaluación, a través de un *focus group* con preguntas abiertas sobre procesos, logros, resultados y principales proyecciones para el próximo proceso o ciclo. Se considera la evaluación del mecanismo de ATL, el grado de involucramiento de las y los participantes y sus efectos en términos de evaluación de la meta y del desarrollo de capacidades profesionales del equipo acompañante y acompañado.
- **Generación de evidencia y documentación:** Los resultados obtenidos permiten hacer ajustes para la mejora continua del modelo de acompañamiento. El encargado del nivel sostenedor (nivel intermedio) está a cargo de liderar el ATL, de comunicar resultados y promover los ajustes al modelo.

La percepción de los y las participantes de esta sistematización, es que el acompañamiento es una buena práctica y que tiene incidencia en el núcleo pedagógico, pero que requiere tiempo para evidenciar el impacto de la reflexión profunda a nivel de ajustes o cambios en prácticas pedagógicas de los y las educadoras y docentes. Por ende, en los aprendizajes de los y las estudiantes. Sin embargo, valoran y requieren este tipo de acompañamiento, que fortalece el rol de “liderazgo pedagógico”, e impacta profundamente en el desarrollo de las capacidades de reflexión y trabajo colaborativo al interior de las comunidades.

Los niveles intermedios efectivos ofrecen múltiples oportunidades para que los actores de todo el sistema observen, aprendan, practiquen y perfeccionen continuamente sus capacidades de reflexión y trabajo colaborativo. Por ello, se vuelve necesario que no sólo las y los líderes profundicen sus conocimientos y sean acompañados en esto, sino que es necesario proveer de acompañamiento a las y los docentes. La experiencia del DAEM de Casablanca da pasos significativos en este sentido, pues ha logrado acompañar y modelar, con los equipos directivos, el desarrollo de capacidades que, posteriormente, han sido replicados por los equipos directivos con los equipos docentes y educadoras. Pese a esto, consideran dentro de sus desafíos lograr una relación aún más directa con ellos y ellas. Es en esta relación directa, entre los diversos actores del sistema, es donde se puede comprender y proyectar cómo avanzar en la mejora educativa continua.

Elemento clave: trabajo colaborativo entre directivos, jefes de UTP, desarrollo de capacidades en el nivel intermedio (equipo ATL del DAEM de Casablanca).

¿Cuáles son los principales efectos o resultados que obtiene la práctica?

Los y las participantes de esta sistematización consideran que esta buena práctica ha ido cumpliendo su objetivo, dado que:

- A los equipos de escuelas, jardines y liceos les permite hacer seguimiento y evaluación de metas y objetivos del plan de gestión institucional, con foco en el desarrollo de aprendizajes innovadores, impactando de forma positiva en la práctica docente en vías del aprendizaje profundo.
- En los equipos de escuelas, jardines y liceos, que han sido acompañados, existe una alta valoración por los logros alcanzados, dentro de los que destacan: Que ha sido un aporte contar con un tipo de acompañamiento flexible, con foco en lo pedagógico y en la retroalimentación, ya que promueven la colaboración y la confianza en sus equipos y con los y las profesionales del DAEM, es por esto que esperan que el acompañamiento ATL sea una acción permanente para todos los centros educativos de la comuna.
- En las conversaciones con los equipos directivos aparece recurrentemente en el discurso el establecimiento de un “lenguaje común”, muy vinculado a las capacidades basales. Las conversaciones están centradas en mejorar su incorporación a nivel del aula, para que éste se vea reflejado en las prácticas docentes.
- La percepción de los equipos directivos es que es una buena práctica, que está partiendo y requiere tiempo para evidenciar el impacto de la reflexión profunda a nivel de ajustes o cambios en prácticas pedagógicas de los y las docentes; por ende, en los aprendizajes de los y las estudiantes.

Por otro lado, evidencia que el desarrollo de esta práctica ha favorecido los siguientes procesos o interacciones:

- Autopercepción de mejora desde los equipos directivos que son acompañados.
- Empoderamiento de los equipos de las escuelas y jardines que son acompañados.
- Logran vincular los instrumentos de gestión de sus establecimientos con el plan definido en el acompañamiento. Este es parte del PME lo que permite ir evaluándolo.
- Permite identificar una línea base, respecto a las capacidades basales 2023, a través de la medición del test de capacidades basales que aplican al inicio del acompañamiento.

- Monitoreo formativo constante de la capacidad basal que desean mejorar. La colaboración y reflexión se hace práctica.
- Permite concretar una forma distinta de acompañamiento (no supervisión) del nivel intermedio, con foco en el aprendizaje de los y las estudiantes.
- Promueve el uso de evidencia concreta para la toma de decisiones, en todos los niveles (DAEM, equipos directivos, docentes), y la importancia de que esta conversación sobre evidencia concreta debe ser planificada.
- Fortalece el acompañamiento sin juicio, favoreciendo los espacios de confianza. Ha permitido una conversación distinta, consolidando la confianza y el respeto profesional en los distintos niveles.
- Propicia el trabajo colaborativo que se da entre equipos (ATL y directivos) desde una lógica del “aprender haciendo”, en que aprenden en conjunto “todos somos aprendices”.
- En los equipos acompañados, se incide en la sistematización del trabajo técnico con sus docentes, ya que el equipo ATL solicita que bajen los acuerdos, para que sean retroalimentados y ajustados a partir del trabajo con ellos y ellas.
- En el lenguaje y en las interacciones sociales se visualiza el espíritu de colaboración de los y las participantes. El componente relacional se ve favorecido, trabajar en las confianzas y en los temas que tenían en común, mirar los problemas de manera sistémica. Promueve la confianza profesional y personal entre equipo ATL DAEM y directivos de las escuelas.
- En el liderazgo de los directivos, ya que se evidencian cambios en el foco pedagógico en directivos y jefes de UTP. Comienzan a generar buenas prácticas, relacionadas, por ejemplo, con la distribución del liderazgo en el establecimiento educativo, se abren a incorporar nuevas metodologías como el ABP y hay mayor empoderamiento de las y los jefes de las Unidades Técnico-Pedagógicas (UTP).
- Resultados de la evaluación test intermedio contestada por las y los líderes participantes, sobre la valoración del acompañamiento, pertinencia e ideas de mejora. Dentro de los cuales destacan:
 - 100% de las y los directivos responden estar de acuerdo con la frase “la duración de las reuniones es apropiada para tratar de manera satisfactoria los temas acordados”.

- 87% de las y los directivos responden estar totalmente de acuerdo con la afirmación “el objetivo de cada sesión es definido y conocido por los participantes”.
 - 62.5% de las y los directivos responden estar totalmente de acuerdo con la afirmación “el acompañamiento entregado por el equipo ATL logra establecer relaciones profesionales horizontales basadas en la confianza y la colaboración”.
 - 87,5% responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación “el equipo DAEM manifiesta la capacidad de escuchar activamente y observar con base en evidencia”.
 - 87,5% de las y los directivos responde estar totalmente de acuerdo con la afirmación “el equipo DAEM realiza preguntas que promuevan la reflexión en relación con las necesidades de mejora identificadas”.
 - 75% de las y los directivos responde estar totalmente de acuerdo respecto a que “se utilicen estrategias de apoyo diferenciadas que permitan desarrollar las capacidades basales (reflexión, colaboración, liderazgo distribuido y confianza) y crear soluciones en relación con los objetivos de mejora propuestos”.
- Resultados de los *focus group* realizados para las y los líderes participantes, en los que se relevan ideas de mejora relacionadas con la evaluación del modelo ATL, el desarrollo de capacidades y proyecciones. A continuación, se señalan:

Evaluación del Modelo ATL (Pregunta 1):

- **Flexibilidad y Reflexión:** Los y las participantes consideran que el modelo ATL es flexible y fomenta la reflexión. Este enfoque ha facilitado la identificación de problemas y ha permitido focalizar las estrategias de mejora.
- **Evidencia y Transparencia:** Hubo un acuerdo en la necesidad de sistematizar los datos para dar seguimiento a las problemáticas y propuestas de mejora. Se destacó la importancia de transparentar la información y asegurar que las acciones planificadas se lleven a cabo.
- **Ampliación y Profundización:** Se sugirió ampliar la participación en el ATL para incluir más miembros del equipo de gestión y conectar con redes de directivos.

	<p>Desarrollo de Capacidades (Pregunta 2):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reflexión y Confianza relacional: Se consolidaron las capacidades de reflexión y confianza relacional, aunque se identificó la necesidad de extender estas prácticas a todos los niveles de la organización. ○ Trabajo colaborativo: Se observó un incremento en los espacios de conversación y colaboración, lo que ha facilitado un ambiente más propicio para el flujo de información y la toma de decisiones compartida. ○ Capacidad basal: La capacidad basal priorizada incluyó la reflexión, la colaboración intra y entre escuelas, la confianza relacional y la distribución del liderazgo. <p>3. Proyecciones para el 2024 (Pregunta 3):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Acciones concretas: Los y las participantes identificaron la necesidad de llevar a cabo acciones concretas basadas en el análisis y sistematización del trabajo realizado en 2023, especialmente, en torno a lo socioemocional y el clima organizacional. ○ Mejora continua y Salud mental: Se subrayó la importancia de desarrollar un ambiente sano y disminuir el número de licencias médicas, promoviendo la salud mental del personal. ○ Liderazgo y Capacitación: Se planea fortalecer el liderazgo y realizar talleres de sensibilización, así como mejorar la mediación y gestión de conflictos. <p>Se destaca, además, de forma transversal, la importancia de una planificación adecuada y la necesidad de evaluar el impacto del desarrollo metacognitivo del personal. También, se sugirió potenciar la co-docencia y articular los planes internos con la planificación ATL.</p> <p>El equipo ATL ha sido valorado positivamente por su enfoque reflexivo y colaborativo, aunque se identificaron áreas de mejora, especialmente en la sistematización de datos y la ampliación de la participación en las actividades del ATL.</p>
<p>Áreas de mejora</p>	<p>Los y las participantes de esta sistematización consideran que existen áreas de mejora en el desarrollo de esta práctica, entre las cuales destacan:</p> <p>Para que esta buena práctica se mantenga en el tiempo es necesario institucionalizar el modelo pedagógico del DAEM, para que la visión se traduzca en lineamientos claros para todas y todos los actores del sistema educativo de la comuna. En función de esto, proponen ajustes de mejora para la aplicación del modelo 2024, incluyendo el aumento de profesionales DAEM que trabajan en esta iniciativa y el uso de instrumentos o recursos concretos que faciliten el foco en aprendizaje profundo. Por último, proyectan el escalamiento voluntario del acompañamiento, para todos los centros educativos de la comuna.</p>

¿A quiénes va dirigida?	Al equipo ATL del DAEM de Casablanca, docentes y equipos directivos de 4 establecimientos educacionales y 4 jardines VTF de la comuna.
¿Con qué regularidad o frecuencia se realiza la práctica en el DAEM?	Durante todo el año escolar.
Participantes directos de la sistematización:	<p>El levantamiento de información se realiza con el equipo ATL de acompañamiento del DAEM de Casablanca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carolina Aranda – Coordinadora Técnico-Pedagógica del DAEM de Casablanca. Líder del sistema ATL comunal. Paulina Huenante – Jefa Técnica del Departamento del DAEM de Casablanca. • Claudia Fernández - Coordinadora Técnico-Pedagógica del DAEM de Casablanca. • Cesar Rojas – Coordinador PIE del DAEM de Casablanca. <p>Además de equipos directivos y jefes de UTP de 4 de los 7 centros educativos. A continuación, se mencionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diana Lucero - jefa de UTP del Colegio Domingo Ortiz de Rosas. • Paulina Valdés - jefa de UTP del Colegio Domingo Ortiz de Rosas. • Juan Rabuco - director de la Escuela San Pedro de Quintay. • Marisa Gatica - jefa de UTP de la Escuela San Pedro de Quintay. • Ana Álvarez, directora del Jardín Infantil Abejita de Miel. • María José Cruces - directora Sala Cuna Canto del Bosque.
Nombre y cargo del contacto en el DAEM para información de la práctica:	Carolina Aranda - Coordinadora Técnico-Pedagógica del DAEM de Casablanca.
Correo electrónico y/o teléfono del contacto:	carolina.aranda@daemcasablanca.cl y carolina.arandameyer@gmail.com

Se espera que las prácticas seleccionadas cumplan con la presencia de cinco criterios, considerando las siguientes categorías.

CATEGORÍA	DESCRIPTOR
SIN EVIDENCIA	No existe evidencia concreta del criterio en la práctica.
EVIDENCIA ESCASA	Existe evidencia incipiente del criterio en la práctica.
EVIDENCIA SUFICIENTE	Existe evidencia concreta del criterio, con aspectos a mejorar en la práctica.
EVIDENCIA SATISFACTORIA	Existe evidencia concreta del criterio en la práctica.

A continuación, se presenta el **registro de los criterios aplicados** durante el levantamiento de información con la escuela:

CRITERIOS	SIN EVIDENCIA	EVIDENCIA ESCASA	EVIDENCIA SUFICIENTE	EVIDENCIA SATISFACTORIA	DESCRIPCIÓN
Relevancia educativa: La práctica de liderazgo está orientada al desarrollo o mejoramiento institucional para afectar positivamente a las comunidades educativas.				X	El proceso de acompañamiento a los equipos directivos modela una forma de acompañar que está centrada en el desarrollo de capacidades y no en la supervisión. De esta manera, entrega herramientas a los equipos directivos para realizar un acompañamiento docente centrado en el desarrollo de capacidades.
Institucionalizada o en proceso de institucionalización: La práctica de liderazgo es una forma de trabajo validada y legitimada por la comunidad educativa, que se proyecta en el tiempo y articula al PME.				X	La estrategia es parte del Plan Comunal de Desarrollo Profesional de la comuna de Casablanca. Durante la sistematización de esta buena práctica, el DAEM lanza el programa de acompañamiento 2024 para todos los establecimientos de la comuna.
Sistémica: La práctica involucra a distintos actores de las comunidades educativas y/o el territorio.				X	Involucra el desarrollo de acciones de un equipo de acompañamiento de DAEM, con las y los jefes de UTP y directores de escuelas, jardines y liceos de la comuna de Casablanca.
Con un potencial orientador: La práctica puede ser replicada por otro sostenedor.				X	La práctica puede ser replicada por cualquier tipo de sostenedor (DAEM, Corporación de Educación o SLEP), que tenga considerado dentro de sus funciones el acompañamiento a centros educativos; relevando el perfil de quienes acompañan, las cuatro fases de implementación que destacan como condiciones necesarias para el desarrollo de esta práctica.
Innovadoras: La práctica representa una forma nueva de resolver una necesidad o nudo crítico determinado,				X	La práctica representa una forma sistémica de resolver la necesidad de hacer un cambio de enfoque para asegurar la mejora del

dentro de las comunidades y/o el territorio.					proceso de aprendizaje de los y las estudiantes del territorio.
--	--	--	--	--	---

Referencias:

- Dirección de Educación Pública. (2022). Orientaciones: Síntesis de los fundamentos del Modelo de Desarrollo de Capacidades para el Apoyo Técnico-Pedagógico en la Educación Pública. Ministerio de Educación. Chile.
- Dirección de Administración de Educación Municipal – DAEM. (2023). Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM). Chile.
- Fullan, M. (2015). Leadership from the Middle. Education Canada. <https://michaelfullan.ca/leadership-from-the-middle-a-system-strategy/>
- Uribe, M.; Aziz, C. y Zoro, B. (2022). Informe Ejecutivo Proyecto “Marco para la Gestión y el Liderazgo Educativo Intermedio” Valparaíso, Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en: www.celider.cl