



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



Universidad  
de Concepción

Educación | FCH  
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO  
OISE | ONTARIO INSTITUTE  
FOR STUDIES IN EDUCATION

# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

BOLETÍN N°2  
Edición especial: Inclusión  
Julio de 2017

**Boletín N°2-2017**  
**LIDERES EDUCATIVOS**

Documento para difusión pública  
Julio, 2017.

---

**Editores:**

Romina Tagle  
Carmen Montecinos  
Bárbara Zoro

**Redactores:**

Carmen Montecinos  
Ivana González Mimica  
Mauricio Pino  
Mónica Cortez  
Romina Tagle  
Bárbara Zoro  
Fernanda Barriga  
Felipe Aravena  
Joseph Flessa

---

**Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

Este material se puede reproducir señalando la fuente:

LIDERES EDUCATIVOS. (2017). "Boletín N°2-2017 de LIDERES EDUCATIVOS". Valparaíso: LIDERES EDUCATIVOS.

# ÍNDICE

## 1.- EDITORIAL

Carmen Montecinos

4

## 2.- COLUMNAS

Ivana González Mimica - ¿Cómo generar una comunidad educativa inclusiva?:  
Mi experiencia como directora

6

Mauricio Pino y Mónica Cortez - Construyendo agencia profesional con foco en  
la inclusión: ¿Qué pueden hacer líderes educativos en sus escuelas y liceos?

8

## 3.- ENTREVISTA

Entrevista a Elizabeth Donoso

10

## 4.- PRÁCTICAS PARA EL LIDERAZGO ESCOLAR

Orientaciones para la inclusión de estudiantes LGBTI en los espacios escolares

14

Instalando una política del buen trato escolar

16

Promoviendo la equidad de género en las escuelas y liceos

18

Diseñando organizaciones para la inclusión

20

**LIDERES  
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



## Carmen Montecinos

**Directora Ejecutiva de LIDERES EDUCATIVOS**

La inclusión escolar es una demanda y un valor que ha estado cada vez más presente en el sistema escolar de Chile. Por ejemplo, a través de la escolarización obligatoria en enseñanza media a partir del año 2002, aumentó de manera importante la diversidad en los liceos de nuestro país. Con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión que prohíbe la selección, notamos un creciente interés por comprender sus implicancias para el trabajo cotidiano de los educadores. Este número del Boletín está focalizado en entregar insumos para abordar la necesidad que nos han expresado reiteradamente docentes y directivos que participan en los programas de desarrollo profesional que imparte LIDERES EDUCATIVOS. Esperamos así, contribuir a la reflexión colegiada de las comunidades escolares que se han planteado el desafío de ser más inclusivas e invitamos a quienes aún no acogen esta tarea como propia a considerarla entre sus prioridades.

Una escuela y un liceo en el cual cada estudiante ha desarrollado un sentido de pertenencia porque sabe que su bienestar psicológico y físico está en el centro de la preocupación de su comunidad escolar, tendrá más y mejores oportunidades para aprender. Una familia que siente que

el establecimiento al que asiste su hijo e hija no la enjuicia por su condición de vulnerabilidad social, no la desvaloriza por el nivel educacional que pudo completar, tendrá más compromiso con el proyecto educativo ya que se sentirá reconocida en ese proyecto. Una docente sentirá menos agobio cuando sus colegas y docentes directivos están orientados a crear condiciones que la motivan a dirigir sus esfuerzos hacia una visión de educación que da cuenta de sus valores y ética profesional. Un adolescente que escucha a su profesor decirle al compañero que recién lo insultó por ser gordo, flaco, muy alto o muy bajo, o transexual que eso nos es aceptable en el liceo, se sentirá más a gusto allí y tendrá menores probabilidades de desertar. Todos estos temas son de inclusión y se abordan en los artículos incluidos en este boletín.

Ivana González, en su rol directora de una escuela municipal en Viña del Mar, comparte su visión de la escuela inclusiva que su comunidad escolar está construyendo. Su columna deja claro que parte de la inclusión es escuchar las voces de toda la comunidad educativa, para poder generar una visión compartida de lo que entenderemos por establecimientos

inclusivos. La inclusión no es declaración de buenas intenciones, es práctica educativa que se debe ver reflejada en todas acciones que la escuela realiza.

La entrevista con Elizabeth Donoso, académica especialista en educación diferencial, sitúa la inclusión en la normativa legal que hoy rige la educación escolar. Como bien lo plantea, la normativa crea condiciones pero no es suficiente, se requiere de una cultura inclusiva. La columna de Mónica Cortez y Mauricio Pino, enfatiza el propósito moral del liderazgo escolar, elemento clave de esta cultura, señalando que la excelencia requiere de atención explícita a la eliminación de cualquier tipo de injusticia en el trato que reciben los distintos miembros de la comunidad escolar. Explican la importancia de remover una de las principales barreras para la participación de estudiantes, docentes y apoderados: explicaciones del bajo desempeño escolar de los estudiantes y de la calidad del desempeño docente basadas en supuestos déficits de quienes aprenden y enseñan. Toda la evidencia señala que es más generativo del cambio y mejoramiento escolar comprender el bajo desempeño desde una perspectiva interactiva entre las características de las personas y las características de las oportunidades que ofrece la situación educativa. Modificar esta interacción es clave. Frente a una misma tarea, los apoyos que requiere un estudiante o docente pueden diferir de los que requieren sus compañeros. Conocer a los estudiantes y docentes, preguntarles qué apoyos requieren, permite avanzar en inclusión.

El consejo educativo de Joseph Flessa, profesor en liderazgo escolar en Canadá, académico de la Universidad de Toronto y docente en Chile a través de su participación en los cursos de formación directiva que ofrece LIDERES EDUCATIVOS, entrega tres pistas para el liderazgo inclusivo: comunicar altas expectativas, entregar retroalimentación que fomente las prácticas inclusivas y comprender las necesidades de desarrollo profesional que posibilitarán a los docentes dar una respuesta educativa a la diversidad entre sus estudiantes. Los profesores no pueden enseñar con estrategias que no conocen o no comprenden a cabalidad. La voluntad necesita estar apoyada en el conocimiento.

Bárbara Zoro, en su tip sobre equidad de género y Fernanda Barriga, en sus recomendaciones sobre la inclusión de estudiante que se definen como lesbiana, gay, bisexual, trans

e intersexual (LGBTI) dan ejemplos concretos respecto a cómo traducir los principios enunciados por los otros autores en inclusión de estudiantes provenientes de grupos sociales específicos. La equidad de género, nos señala Bárbara, implica eliminar los estereotipos socialmente construidos respecto a qué significa ser mujer u hombre. Cada persona tiene derecho a desarrollarse plenamente y este desarrollo es limitado cuando se le prohíbe, a través de la burla, el castigo por querer algo que socialmente no corresponde a lo esperado para lo masculino y lo femenino. Fernanda converge en algunas de las recomendaciones generales que entregan otros autores respecto del uso de normativas y desarrollo profesional. Ella agrega la importancia de incluir de manera explícita en el Manual de Convivencia la protección de estudiantes LGBTI. El acoso homofóbico es algo que no solamente realizan los estudiantes, también lo puede realizar un docente que hace ese tipo de comentarios o se ríe cuando observa conductas en sus estudiantes. Es a través de las relaciones sociales que se dan en la escuela en las que las personas se influyen mutuamente, donde se manifiesta nuestra voluntad por crear comunidades escolares inclusivas. Debemos estar atentos a estas relaciones para construir una escuela inclusiva.

Felipe Aravena destaca que, si bien, avanzar en la inclusión requiere de instancias formales de desarrollo profesional y de formación de habilidades sociales en los estudiantes, es importante que esa formación también ocurra en los espacios informales. Si un educador o líder observa algo que promueve la exclusión, tiene la responsabilidad moral de hacer algo para interrumpir esa conducta. Siguiendo la propuesta de Joseph Flessa, si observa algo que promueve la inclusión, se toma el tiempo para destacar la acción como algo valorado y deseable en la comunidad escolar.

En las comunidades escolares pueden haber muchos ejemplos de exclusión así como de inclusión de los cuales todos podemos aprender. Desde ya, invito a los y las lectores de este boletín a compartir las prácticas inclusivas que han observado o implementado para que todos los integrantes de la comunidad educativa se sientan incluidos, a través de nuestra página web: [www.lidereseducativos.cl/comunidad](http://www.lidereseducativos.cl/comunidad). También ahí podrán encontrar prácticas de otras comunidades de las que aprender.

## ¿Cómo generar una comunidad educativa inclusiva?: Mi experiencia como Directora



Ivana González Mimica

Directora escuela Cardenal José María Caro Chorrillos Alto,  
Viña del Mar

Hace algún tiempo, antes de que la inclusión se convirtiera en ley y se promulgara el decreto 83, comencé a darme cuenta que mis estudiantes ya no eran los mismos, y los profesores seguían haciendo clases para un determinado tipo de alumnos, sin hacerse cargo de la diversidad en el aula. Entonces, me pregunté ¿cómo generar una comunidad educativa inclusiva?

Eran tiempos complejos. Etapas de crisis, esas que motivan los cambios. Docentes cansados de no obtener logros, continuando con prácticas consolidadas pero segregadoras, temerosos de no ser bien evaluados. Cuando hablo de prácticas segregadoras no quiero decir que fueran prácticas mal intencionadas o prácticas que no daban resultado, sino que no eran para el aula diversa que enfrentábamos. Nuestros profesores se apegaban a una sola forma de enseñar, la que conocían mejor, la que les habían enseñado, mucha clase expositiva, no se consideraba el interés de los estudiantes en la selección de los textos del plan lector, todos eran evaluados iguales y con no más de dos o tres estrategias evaluativas. Los estudiantes no estaban motivados.

La primera decisión fue enfrentar el problema. Lo hicimos conversando con los docentes respecto a su propia forma de enseñar. La idea de la conversación era reflexionar sobre sus estrategias de enseñanza-aprendizaje con la finalidad de tensionar su desempeño profesional. Así, los docentes

notaron que su forma de enseñar podía mejorar. Para ello, solicitamos apoyo externo invitando a un docente amigo de una universidad, quien dio dos clases de neurociencias y emociones. La petición que realizamos consistía en ser lo más académico y frontal posible, y que además evaluara los aprendizajes producidos en la clase con un test de selección múltiple. A partir de poner a los profesores en los zapatos de los estudiantes, pudimos analizar la práctica docente desde nuestra propia experiencia. La reflexión final de los profesores fue: "Lo que a mí me pasa... también le pasa a mis estudiantes".

Desde esta experiencia, organizamos jornadas, reflexionando y realizando varias reuniones por estamentos: alumnos por sub-ciclo, apoderados, asistentes, docentes y directivos. En estas instancias, nuestra intención fue levantar las voces de los distintos actores de la comunidad educativa. Queríamos conocer cómo veían la escuela actualmente, cómo era su gente, sus necesidades, sus aspiraciones, si estábamos dando respuesta a lo que esperaban de nosotros, preguntamos qué querían mantener y qué querían cambiar. Para ello, aplicamos cuestionarios, árbol de deseos, dibujos de nuestra futura escuela, priorizamos metas, y definimos sello. Luego, el equipo de gestión ordenó la información recopilada y elaboró una síntesis con todo lo trabajado. El consejo escolar, con todos sus representantes lo validó. En base a esto, en conjunto se redactó conjunto se redactó nuestro nuevo

deseo de conformar una comunidad más inclusiva. Ésta fue entregada por escrito a cada persona de nuestra comunidad educativa. Además, nos preocupamos de que fuese visible en toda la escuela, en cada una de nuestras salas y en un gran letrero a la calle.

Dentro de esta experiencia se acuñaron términos como Escuela familiar, Escuela de nuestro Cerro, Escuela para todos los que quieran venir, Escuela que genere cambios en el entorno, Escuela donde todos aprendan, Escuela donde como apoderado también pueda aprender, Escuela donde como estudiante me escuchen, Escuela donde como docente pueda generar proyectos e investigar, Escuela donde como docente no solo enseñe, sino que aprenda. De esta manera, la decisión de transformarnos es una escuela acogedora, donde todos aprendan no fue una decisión de la dirección, de la administración o del consejo de profesores, fue con participación de toda la comunidad educativa.

Construir una comunidad inclusiva es complejo. Se necesita constantemente de trabajo y esfuerzo. Al principio, debíamos recordar a todos que nuestro sentido educativo había cambiado, lo reiterábamos en cada espacio posible: reuniones de coordinación, consejos de profesores, entrevistas a apoderados, entre otros. A su vez, nos preocupamos de que

este cambio se viese reflejado en todos nuestros cuerpos normativos internos, dándole sustentabilidad al cambio, poniéndolos al servicio de nuestra nueva visión: ser una comunidad inclusiva.

## Construyendo agencia profesional con foco en la inclusión: ¿Qué pueden hacer líderes educativos en sus escuelas y liceos?



Mauricio Pino y Mónica Cortez

Profesionales de LIDERES EDUCATIVOS

La inclusión educativa es uno de los valores que orientan el camino de LIDERES EDUCATIVOS. Este concepto ha tomando cada vez más fuerza en los discursos educativos actuales, sin embargo, muchas veces la manera en que se aborda desde la práctica se limita a no seleccionar a los estudiantes y velar porque no existan barreras económicas para su ingreso en el sistema escolar. Liderar establecimientos con un foco en la inclusión implica que cada docente, asistente de la educación y profesional que trabaja en él reconozca aquellas barreras que limitan el aprendizaje y el desarrollo integral de todxs lxs niñxs<sup>1</sup> y jóvenes.

Estas barreras usualmente están arraigadas en creencias que pululan en la cultura escolar del establecimiento, que limitan las expectativas sobre los estudiantes. Es necesario que cada educador tenga la convicción que todxs lxs alumnxn pueden aprender y que es una responsabilidad compartida de lxs líderes educativos el analizar qué barreras puede enfrentar un estudiante y buscar formas en conjunto para removerlas.



### Creencias que actúan como barreras que limitan el aprendizaje y desarrollo integral de nuestros estudiantes:



Equiparar sexo a género.



Discriminación por la identidad de género y la orientación sexual.



Creencias machistas sobre las relaciones de género y el funcionamiento de la sociedad.



Visiones despectivas sobre los pueblos indígenas.



Sensación de amenaza ante el aumento de migrantes.



Connotaciones negativas sobre los estudiantes en situación de pobreza que asisten a la educación pública, homologando pobreza a falta de interés por aprender o por “superarse”.

<sup>1</sup> En este documento hemos optado por utilizar la letra “x” en vez de la @ o la expresión a/o, principalmente porque estas formas reflejan una binariedad del género (masculino o femenino).

Lo anterior implica reconocer que existe una estructura social injusta, la que produce grupos vulnerables, quienes en su mayoría asisten a la educación pública, la que se ve desafiada para generar instancias significativas de aprendizaje para estos estudiantes. A su vez, nos moviliza a analizar, de una manera activa, las posibilidades de agencia que presentan lxs líderes escolares para transformar este contexto.

Para avanzar hacia un sistema con miras al aprendizaje y desarrollo integral de todxs lxs estudiantes, es necesario aunar y movilizar el esfuerzo de múltiples actores que componen la comunidad educativa. El foco de este documento es entregar orientaciones que permitan a lxs líderes educativos problematizar las creencias sobre el fracaso escolar que existen sus escuelas y liceos, identificando creencias alternativas que promueven el cambio para mejorar la calidad de las oportunidades que tienen lxs niñxs para aprender y lxs docentes para enseñar, y visualizar posibilidades de agencia que presentan lxs líderes escolares para avanzar hacia escuelas más inclusivas.

1. Lxs líderes escolares pueden generar instancias de reflexión y conversaciones abiertas al aprendizaje en su comunidad escolar que permiten reconocer creencias sobre las barreras que limitan el aprendizaje y desarrollo integral de lxs estudiantes. Preguntas concretas que se pueden abordar en conjunto con lxs profesorxs son: ¿cómo aprenden nuestrxs estudiantes?, ¿cuáles son los sueños y aspiraciones de nuestrxs estudiantes?, ¿cómo lxs profesores perciben a nuestrxs estudiantes?, ¿qué creemos sobre la diversidad de orientación e identidad de género? ¿qué entienden profesorxs, estudiantes, familiares o cuidadorxs por una escuela inclusiva? y ¿qué aprendizajes profesionales requerimos para enfrentar las necesidades de aprendizaje y la diversidad que presentan nuestrxs estudiantes?.

2. Líderes escolares pueden construir una visión clara y compartida con su equipo docente sobre el tipo de enseñanza y aprendizaje que promueve altas expectativas, creando las condiciones requeridas para que lxs profesorxs apoyen el aprendizaje de todxs sus estudiantes, abordando la diversidad presente en sus aulas y el desafío de cerrar brechas. Tal como planteaba el profesor Joseph Flessa en uno de los talleres con

líderes educativos, las altas expectativas implican trabajo y esfuerzo y requieren ser visibles para todxs: en el núcleo pedagógico, en la relación entre profesores, estudiantes y el currículo.

Un ámbito concreto para visibilizar las expectativas que tenemos respecto a nuestrxs estudiantes es analizar el tipo de tareas que se realiza en las aulas y las habilidades que éstas demandan. ¿Qué están haciendo nuestrxs alumnxs la mayor parte del tiempo? Si nuestras respuestas indican que suelen copiar información, escuchando a un profesor, siguiendo instrucciones y haciendo un mismo tipo de ejercicio una y otra vez, es motivo de preocupación. Estas tareas demandan habilidades memorísticas que expresan que nuestras expectativas respecto a las capacidades de nuestros estudiantes no son altas. Mientras que cuando lxs estudiantes están: resolviendo problemas desafiantes, indagando, investigando, elaborando proyectos, analizando y reflexionando en grupos con apoyo del profesor, estamos demandando habilidades de alto pensamiento, comprensión, comunicación y tolerancia, todas necesarias para nuestra época. Utilizar este tipo de actividades refleja que creemos en las capacidades que presentan nuestrxs estudiantes para abordar tareas desafiantes, es decir, estamos haciendo visibles nuestras altas expectativas.

En base a evidencias recogidas en la observación de clases y analizadas con el equipo docente, se puede determinar qué formación profesional es necesaria para que cada estudiante pueda participar plenamente en el proceso educativo. Es necesario no perder de vista que "Una cultura escolar que perpetúa el estatus quo y no visualiza las injusticias sociales que permean a nuestras escuelas, nunca será realmente de "excelencia" (Brown, Benkovitz, Muttillo, y Urban, p. 86, 2011).



## Entrevista a Elizabeth Donoso:

**“La política es una ayuda, pero en la medida que la sociedad actúe por obligación y no por convicción (cultura), estamos lejos de alcanzar la meta esperada”**

Por Romina Tagle y Bárbara Zoro.

Elizabeth Donoso Osorio es docente de pre y post grado, además de Jefa de Carrera de Educación Especial en la Escuela de Pedagogía de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Se ha desempeñado en el área disciplinar especialidad en dificultades de aprendizaje de lectura, escritura, lenguaje, pensamiento y cálculo matemático; junto con haber sido par evaluadora de carreras y programas de postgrado.

Conversamos con Elizabeth sobre la inclusión y cómo los líderes del sistema escolar pueden crear y promover culturas inclusivas.

### ¿Qué elementos fundamentales debería tener una sociedad inclusiva?

Una cultura y prácticas inclusivas acompañadas por normativas o lineamientos que orienten, faciliten y valoren la diferencia y la diversidad en todos los ámbitos cognitivo, social, participación, género, entre otros.

### A nivel mundial, se ha buscado reflejar en las políticas públicas a la inclusión como un valor ¿crees que esto se ha logrado en Chile?

Sí, aún cuando falta mucho por lograr. La política es una ayuda, pero en la medida que la sociedad actúe por obligación y no por convicción (cultura), estamos lejos de alcanzar la meta esperada. Con esto me refiero a la Ley 20.422/2010 que “Establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad” y al Decreto N° 83/2015 que “promueve la diversificación de la enseñanza en Educación Parvularia y Básica, y aprueba criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes que lo requieran, favoreciendo con ello el aprendizaje y participación de todos el estudiantado, en su diversidad, permitiendo a aquellos con discapacidad, acceder y progresar en los aprendizajes del currículo nacional, en igualdad de oportunidades”.

Si la ley no exige educación de calidad para todos, no nos hacemos cargo. Si los decretos no exigen que las clases se programen en base a diseño universal de aprendizaje, no

lo hacemos. Mirando el vaso medio lleno, puedo señalar que al menos se ha avanzado en la parte política con leyes, decretos y orientaciones para la puesta en marcha de lo que nos demanda la inclusión. Ahora, falta que nos hagamos cargo de bajar esta normativa a cada escuela y cada aula. Esta tarea depende única y exclusivamente de la sociedad en su conjunto.

### **Respecto del decreto 83 ¿consideras que es un avance hacia un país más inclusivo? ¿por qué?**

Sí, debido a que nos insta y desafía en el plano profesional a pensar en conjunto con mis pares (colegas) a buscar, definir y crear un conjunto de medidas que beneficien los aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Un conjunto de medidas que considere y respete la diversidad de las necesidades educativas que tiene cada uno de los estudiantes. Evidentemente este desafío no se puede asumir en forma aislada, requiere como eje central el trabajo colaborativo entre los profesores y los otros profesionales del ámbito de la educación, incluidas las familias y la comunidad.

Otro de los desafíos es que debemos cambiar la mirada a lo que hacíamos hasta ahora. Debemos avanzar en creatividad, autonomía con la finalidad de dar respuestas educativas diversas con muchos más espacios para la participación, el aprendizaje y en definitiva el desarrollo integral de cada estudiante.

### **El decreto 83 ampara la flexibilidad del currículum en contextos con necesidades educativas especiales. Se corre el riesgo de que algunos docentes asocien esta flexibilización con la cobertura curricular incompleta ¿qué pueden hacer los líderes escolares para evitar que esto ocurra?**

Los líderes escolares son los responsables, en primer lugar, de tener claridad respecto de lo que implica enseñar respetando la diversidad de aprendizajes en un aula. En segundo lugar, actuar conforme a las demandas que exige la inclusión. Esto es, desde la cultura que se vive y respira en cada espacio de la escuela y la comunidad en la que se encuentra inserta el establecimiento, hasta el Proyecto Educativo Institucional que los orienta y ordena. En tercer lugar, haciéndose cargo de gestionar, promover, instalar, monitorear y evaluar las medidas de flexibilización curricular tal como señala la normativa y las necesidades de apoyo de sus estudiantes. Esto implica mirar la escuela como un todo desde el primer al último curso y, por supuesto desde el alumno más pequeño al más grande; cada uno con sus características y requerimientos educativos.

En cuarto lugar, al líder educativo le corresponde organizar los recursos educativos con foco en los aprendizajes para que los profesores cuenten con tiempos suficientes para planificar y responder a las necesidades de aprendizaje de todos sus estudiantes en el aula en un trabajo colaborativo entre los docentes y otros profesionales de la educación.

### **Los líderes escolares son actores fundamentales para promover procesos de mejora en las escuelas y liceos ¿cómo pueden crear condiciones para que sus equipos docentes trabajen desde la perspectiva de la inclusión?**

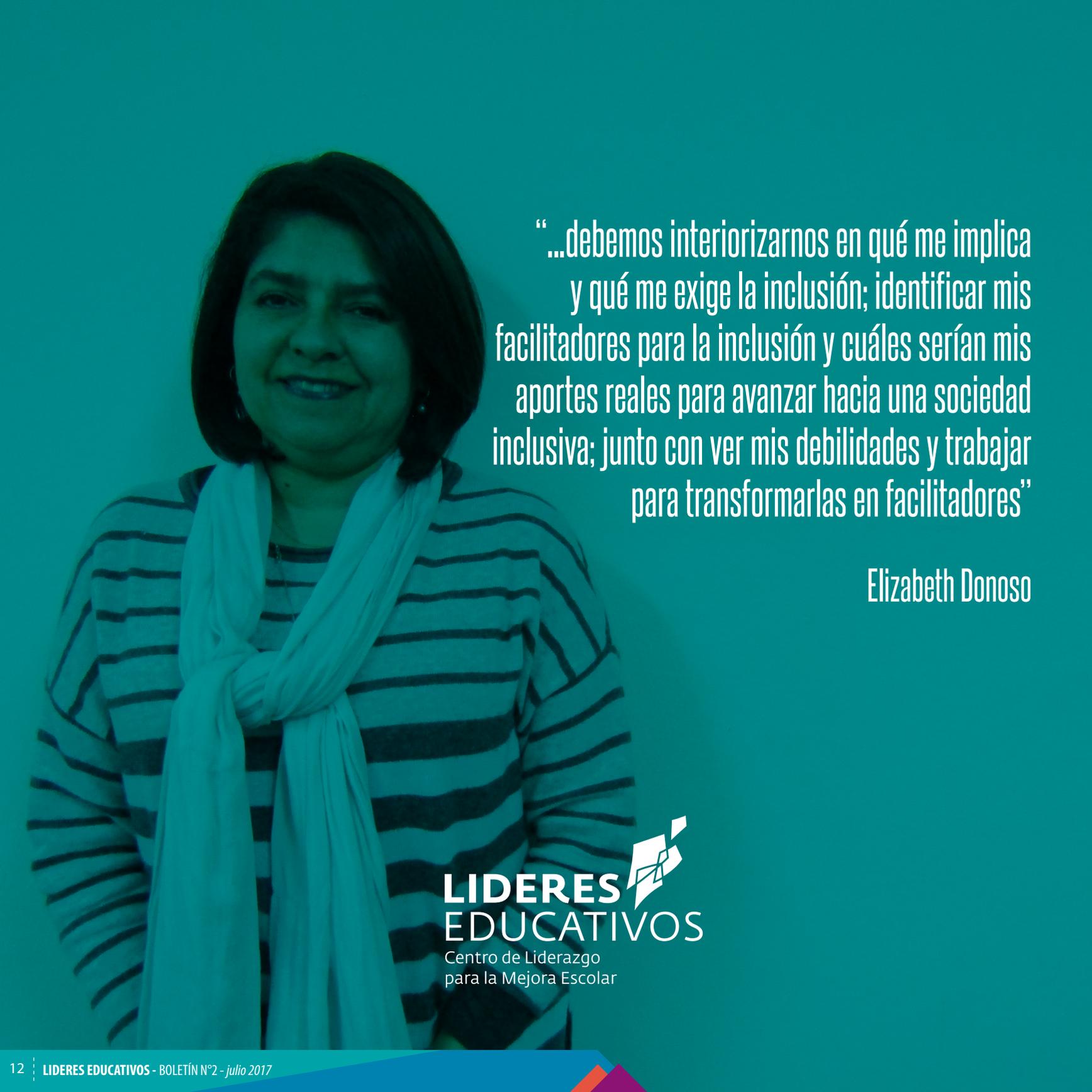
Lo primero es que este líder debe saber qué es lo que realmente saben sus profesores acerca de la inclusión. Un ejercicio muy interesante que he trabajado al menos 5 años con profesores, es en base al Index de Inclusión que aporta preguntas, indicadores en tres dimensiones: cultura, política y prácticas inclusivas. Cada una de ellas cuenta con dos secciones y cada sección, a su vez, con indicadores y preguntas que pueden ayudar al líder a conocer e identificar los nudos y facilitadores con los que cuenta en su escuela. El Index de Inclusión, es un recurso de la Unesco que se encuentra en forma virtual y que cuenta preguntas específicas y muy fáciles de adaptar a cada escuela para aplicar a profesores, estudiantes, padres, comunidad.

### **¿Cuáles son los próximos desafíos para que, desde la educación, podamos construir una sociedad inclusiva?**

A nivel personal como integrante de la sociedad, debemos interiorizarnos en qué me implica y qué me exige la inclusión; identificar mis facilitadores para la inclusión y cuáles serían mis aportes reales para avanzar hacia una sociedad inclusiva; junto con ver mis debilidades y trabajar para transformarlas en facilitadores.

A nivel de escuela, debemos avanzar en prácticas inclusivas en cada espacio de aula de enseñanza básica y enseñanza media; y en políticas y normativas inclusivas definidas de común acuerdo entre los docentes y profesionales del área de la educación.

A nivel de país, debemos avanzar en líneas y orientaciones para las familias para que avancen en una cultura inclusiva y de respeto por el otro, donde la discriminación sea uno de los primeros nudos a resolver. Finalmente, reconocer y compartir las buenas prácticas docentes en inclusión y no por ranking de puntajes y notas.



“...debemos interiorizarnos en qué me implica  
y qué me exige la inclusión; identificar mis  
facilitadores para la inclusión y cuáles serían mis  
aportes reales para avanzar hacia una sociedad  
inclusiva; junto con ver mis debilidades y trabajar  
para transformarlas en facilitadores”

Elizabeth Donoso

**LIDERES**  
**EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



# VISITA NUESTRA NUEVA SECCIÓN WEB COMUNIDAD

Lee, escribe, comenta y comparte vivencias y prácticas de liderazgo, consultas y opiniones

**LIDERES  
EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



► **COMUNIDAD LIDERES EDUCATIVOS :**  
[www.lidereseducativos.cl/comunidad](http://www.lidereseducativos.cl/comunidad)





## Orientaciones para la inclusión de estudiantes LGBTI en los espacios escolares

Por: **Fernanda Barriga**

Asistente de Programas Todo Mejora [www.todomejora.org](http://www.todomejora.org)

La diversidad sexual y de género es una realidad que podemos ver a diario en los establecimientos educacionales. Por ello, es importante asegurarnos de construir una comunidad que valore la diversidad y fortalezca el pleno desarrollo de todas las personas, llevando a cabo acciones que modifiquen lenguajes, actitudes y comportamientos para educar desde el respeto y generar una verdadera inclusión educacional.

En la actualidad, los niños, niñas y estudiantes LGBTI (lesbiana, gay, bisexual, trans e intersexual) viven a diario violencia y acciones discriminatorias por su orientación sexual, identidad de género, expresión de género y/o características sexuales, las cuales pueden provocar daños a su dignidad, integridad moral, física y psicológica. Una evidencia de esto es que, en Chile, un 15% de estudiantes LGBTI refirió haber tenido ideas

suicidas a raíz del bullying homofóbico (Cáceres, 2011).

Es relevante tomar una postura anti discriminatoria clara y explícita que defienda los derechos de todos y todas quienes componen la comunidad educativa, cuidar que el espacio educativo no reproduzca los estereotipos de género desde la educación inicial y que conozcamos los distintos documentos desarrollados por el MINEDUC para la inclusión de los niños, niñas y adolescentes que se identifican como LGBTI en los espacios escolares.

A continuación, te proponemos cuatro orientaciones para hacer de tu escuela un espacio inclusivo para los niños, niñas y estudiantes LGBTI.

# INCLUSIÓN DE ESTUDIANTES LGBTI EN LOS ESPACIOS ESCOLARES

01

## Desarrolla un protocolo de acción ante el acoso.

Es necesario contar con protocolos de acción ante casos de acoso por orientación sexual, identidad o expresión de género, que sean reforzados con el Manual de Convivencia Escolar. Es importante que todos los casos sean tomados en serio, no dando espacio a que sean considerados como juegos. Los protocolos deben permitir a la víctima denunciar y que, a través de éste, se activen mecanismos de contención y de solución no violenta de conflictos, evitando la repetición de los episodios.

02

## Genera instancias de formación para los/as docentes y personal escolar.

La acción oportuna de los docentes y asistentes de la educación depende del conocimiento que tengan en cuanto a género y de diversidad sexual, junto con la sensibilización sobre los efectos de la violencia homofóbica y transfóbica en la vida de las personas y en el clima escolar. Se sugiere incluir en el PME capacitaciones dirigidas a estos actores escolares para desarrollar competencias para abordar la diversidad sexual y de género. Estas instancias pueden gestionarse con el CPEIP u ONGs especializadas como "Todo Mejora".

03

## Desarrolla jornadas de reflexión en torno a la diversidad.

Es conveniente que éstas incluyan a los/as distintos actores del entorno escolar, para conocer las necesidades y desafíos específicos de la comunidad educativa en temas de diversidad sexual. Los días de celebración y/o conmemoración relevante para las personas LGBTI pueden ser una oportunidad para reflexionar y abordar la temática. Posibles preguntas se pueden encontrar en el documento "Orientación para la inclusión de las personas LGBTI en el sistema educativo chileno" del Mineduc (2017).

04

## Enseña sobre sexualidad y afectividad a los y las alumnos/as.

Desde edades tempranas se sugiere entregar Educación en Sexualidad, Afectividad y Género, desde un enfoque que dé énfasis en la dimensión emocional y afectiva, apuntando al desarrollo de las dimensiones del ser humano (ética, espiritual, intelectual, afectiva, estética y física). Para ello, se sugiere revisar el PEI y asegurarse que en sus objetivos se incluya el abordaje de la diversidad sexual y de género bajo un enfoque de derecho.



## Instalando una política del buen trato escolar

**Por: Felipe Aravena**

Profesional de Área de Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto de LIDERES EDUCATIVOS

Atrás ha quedado el concepto de integración escolar, hoy se habla de inclusión. Éste es más amplio, complejo y multidimensional. No sólo abarca las complejidades de atender a estudiantes con necesidades educativas especiales sino también implica incluir a quienes han sido sistemáticamente excluidos debido a otras características individuales o sociales. De esta forma, los directores y docentes necesitan hacerse cargo de construir escuelas inclusivas que permitan que todos los integrantes de la comunidad escolar se sientan cómodos y valorados.

Para ello, genera una política del buen trato escolar es primordial. Esto instala la necesidad de cambiar las prácticas establecidas, asegurándonos de que éstas sean inclusivas. Según Sapón-Shevin (2011) la inclusión es clave porque

implica que pensemos en un nosotros no un yo y eso no es siempre fácil de llevar a la práctica. El desafío apunta a la construcción y diseño de prácticas inclusivas que sirvan para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional de los docentes.

Las prácticas inclusivas en los establecimientos se expresan en cómo la gente se trata entre sí (Sapón-Shevin, 2011). Aprender a mantener relaciones de confianza y respeto entre los miembros de la escuela es clave para mantener buenas relaciones interpersonales. Por eso, se requiere prestar atención a las expresiones utilizadas entre directivos, docentes y estudiantes.

A continuación presentamos tips para crear escuelas inclusivas instalando el buen trato .

# INSTALANDO UNA POLÍTICA DEL BUEN TRATO ESCOLAR

01

## Enseña las habilidades sociales.

Piensa junto a tu equipo qué habilidades sociales requieren ser enseñadas en tu escuela. Esto, porque no basta con decir “seamos inclusivos” o “seamos respetuosos”. Es importante modelar y enseñar claramente cómo ser inclusivos, qué significa respetar y a través de cuáles conductas se demuestra el respeto a otros, cómo hacer amigos, qué hacer cuando alguien me molesta o no quiere conversar conmigo.

02

## Adopta una política de cero indiferencia.

Evita pasar por alto actos que agreden a las personas o hieran sus sentimientos. Debe quedar claro lo que es y no es aceptable dentro de la escuela. Si escuchas una palabra ofensiva, es importante decir a quien la emitió, por ejemplo: “no quiero que esa palabra se vuelva a usar en esta escuela, hiere a las personas y es una falta de respeto”. No esperes que acontezcan situaciones negativas para pronunciarte.

03

## Aprovecha los momentos que sirven para enseñar sobre justicia social.

Cuando los estudiantes se traten o digan “eso es de gays” o “eso no es de señoritas”, hay que conversar sobre el poder que tienen las palabras para herir a las personas. Cuando un estudiante o profesor se burla o es irrespetuoso con el otro, es necesario hablar sobre las normas y experiencias. Piensa estratégicamente cuál es la mejor situación para modelar el buen trato.

04

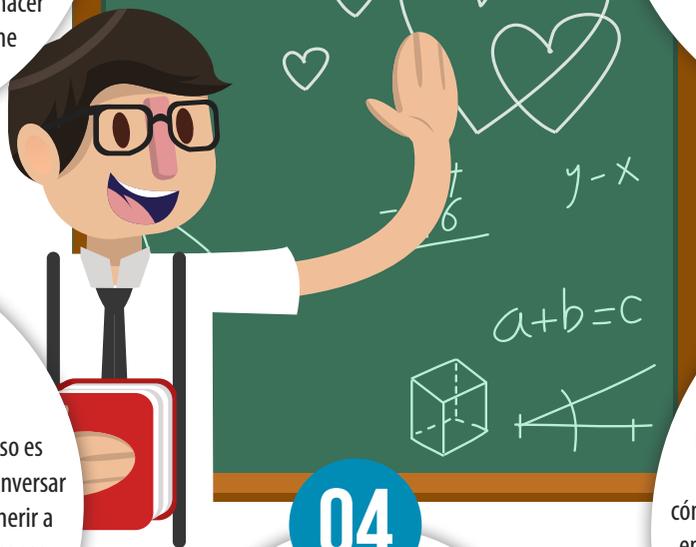
## Evita la competencia.

No es bueno poner a competir entre sí a los estudiantes o profesores. Esto aumenta las posibilidades de exclusión y mal trato. Entrega espacios para que trabajen en conjunto y sepan cómo pueden ayudarse mutuamente.

05

## Asegura espacios para expresiones emocionales.

Los estudiantes y profesores recuerdan más sobre lo que sintieron en sus escuelas que lo que aprendieron en términos de contenido. Por eso, es necesario saber cómo se siente la comunidad. Conviértete en un termómetro emocional. Siempre pregunta ¿cómo te sientes hoy? ¿estás satisfecho laboralmente? ¿con qué emoción te vas luego de un día en la escuela? ¿qué podríamos hacer como equipo de gestión para mejorar el clima emocional?, entre otras. Si las emociones que reportan a quienes consultas son negativas, piensa cómo podrían cambiar ello.





## Promoviendo la equidad de género en las escuelas y liceos

**Por: Bárbara Zoro**

Profesional de Área de Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto de LIDERES EDUCATIVOS

Hombres y mujeres tienen el mismo potencial para aprender y requieren igualdad de oportunidades para lograrlo. La sociedad ha configurado ciertas expectativas de género: se espera que las mujeres sean suaves, cuidadosas y dóciles; mientras que los varones tengan opinión, sean deportivos, más fríos y desordenados. Estas creencias perpetúan estereotipos de género, que van restando oportunidades de aprendizaje y potencial de desarrollo futuro a los y las estudiantes. Esto ocurre, por ejemplo, cuando los niveles de exigencia de los docentes cambian según se trate de mujeres u hombres, asociando a las primeras a asignaturas humanistas y a los segundos, a lo científico o matemático.

Pruebas internacionales han demostrado que en nuestro país, existe una de las brechas de género más altas del mundo: en las pruebas PISA y TERCE, las niñas muestran una ventaja en

el área de lenguaje; mientras los niños superan a las mujeres en matemáticas según PISA y TIMSS. Estas brechas no son ejemplos de diferencias “naturales” entre niñas y niños, son más bien consecuencia de cómo cada uno de nosotros puede reproducir, de manera intencionada o no, estereotipos de género.

Los líderes educativos están llamados a generar espacios inclusivos que desafíen estos estereotipos. Desde las escuelas y liceos pueden contribuir a una sociedad más equitativa, donde todos puedan ser lo que quieran ser, más allá de reglas tradicionales.

A continuación, entregamos algunas ideas para aportar a la equidad de género en las experiencias cotidianas de las niñas, niños y jóvenes, así como de los profesionales y otros adultos que laboran en el espacio escolar.

# PROMOVIENDO LA EQUITAD DE GÉNERO EN LAS ESCUELAS Y LICEOS

01

## Intenciona la representación de distintos géneros en áreas no tradicionales.

Tanto en la planta docente y de asistentes de la educación, como en los ejemplos que se dan en los materiales educativos, los líderes escolares pueden fomentar que se muestren personas realizando labores que tradicionalmente han estado asociadas a un género en particular. Pueden recomendar a los docentes mostrar a mujeres y hombres que han contribuido en los distintos ámbitos de la vida cultural e intelectual de la humanidad en sus materiales. Por ejemplo, examinar los libros que se asignen en lenguaje asegurando que los estudiantes tengan acceso paritario a la literatura producida por mujeres y por hombres.



02

## Fomenta la reflexión en torno a las expectativas de género.

Organiza instancias en que se reflexione como comunidad educativa sobre cómo inciden los roles y estereotipos de género en las trayectorias vocacionales de niñas y niños. En la página web de [www.lasninaspueden.cl](http://www.lasninaspueden.cl) encontrarás guías pedagógicas para facilitar la reflexión crítica con docentes, estudiantes y apoderados a la construcción del género y las decisiones vocacionales de los estudiantes.

03

## Compromete a los docentes con la equidad de género.

Invita a los docentes a diseñar clases que aborden temas de género, auto imagen y equidad. La literatura internacional señala que, pasada la pubertad, las niñas suelen participar menos en clases. Analiza junto a ellos si esto ocurre observando de manera intencionada cuántos niñas y niños opinan, lean en voz alta, lideren grupos, entre otros. Luego, con estos datos analizados, pueden instalar la idea de tener aulas con participación equitativa de género.

04

## Promueve un lenguaje no sexista.

Modela a través de tus expresiones un lenguaje que rompa con los estereotipos de género. Con los docentes, diseñen un plan para cambiar expresiones que menoscaban a niños y niñas basadas en el género, como “juega como hombre” o “siéntate como señorita”. Cuando ellos se refieren a UN doctor y a UNA enfermera, están comunicando expectativas vocacionales a sus estudiantes. Al escuchar este tipo de expresiones, problematízalas e invita a los estudiantes y profesores a la reflexión.



## Diseñando organizaciones para la inclusión

**Por: Joseph Flessa**

Ontario Institute for Studies in Education (OISE), University of Toronto, Canadá.

Un enfoque práctico para la mejora que no articula una visión de lo que se considera una buena escuela o cuáles son los propósitos más importantes arriesga crear más de lo mismo. Por lo tanto, para que los establecimientos educacionales mejoren, es necesario reflexionar respecto a las barreras que limitan la inclusión analizando estrategias de desarrollo profesional para avanzar hacia comunidades más inclusivas, con altas expectativas en sus estudiantes y sus equipos docentes.

Los centros escolares inclusivos requieren de líderes escolares inclusivos. Sin embargo, muchas veces ellos no saben cómo promover la inclusión en sus escuelas y liceos. Es por eso que los líderes escolares necesitan apoyo para hacer mejor

su trabajo, desplegando habilidades administrativas y de liderazgo, así como el interés en apoyar una enseñanza y un aprendizaje de alta calidad con foco en la inclusión.

En esta oportunidad, deseo invitarte a considerar tres aspectos centrales para diseñar escuelas inclusivas:

# ASPECTOS CENTRALES PARA DISEÑAR ESCUELAS INCLUSIVAS

01

## Considera el rol de las altas expectativas.

Muchas de las barreras para la inclusión tienen sus raíces en nuestras propias explicaciones, conocimientos o habilidades. Para eliminarlas, conversa con tu equipo de profesores en base a tres preguntas clave: ¿qué entendemos por altas expectativas en esta escuela? ¿cómo demostrar que tienes altas expectativas respecto a los demás? ¿cómo mantenemos las altas expectativas respecto a nosotros mismos?

1

**Construye** un lenguaje común como un primer paso hacia el trabajo conjunto de aprendizaje profesional.



02

## Considera el rol de la retroalimentación.

Es necesario que los líderes escolares informen y retroalimenten a sus profesores sobre las prácticas exitosas y las que no han resultado en el fomento de la inclusión. Recuerda, la retroalimentación es útil cuando es concreta, es descriptiva, modela cómo se espera que los maestros hablen con los estudiantes y no es un consejo.

2

**Enfatiza** la conexión entre el aprendizaje docente y el aprendizaje de los estudiantes. Si no somos inclusivos entre nosotros ¿cómo podremos desarrollarlo en los estudiantes?



03

## Considera tu rol en el diseño y la organización del aprendizaje profesional de los profesores.

La inclusión es algo que se aprende. Un plan coherente para el aprendizaje de adultos, reconoce el contexto y la diversidad de habilidades, disposiciones y experiencias, no es una lista de nuevos trucos o recetas brillantes. Por eso realiza los siguientes tres pasos:

3

**Incluye** la investigación como una forma de aprendizaje profesional dando pequeñas tareas de indagación a los profesores sobre problemáticas de inclusión entre los estudiantes y/o profesores.



## Transitar desde el mejoramiento escolar al mejoramiento sistémico: Oportunidades y desafíos de las redes escolares en Chile

Por: **Álvaro González, Mauricio Pino-Yancovic y Luis Ahumada-Figueroa**

El sistema de educación chileno ha experimentado cambios importantes en las últimas décadas que implican grandes desafíos para los establecimientos educacionales. Recientemente, el Ministerio de Educación ha implementado una estrategia de apoyo en red que implica una transformación cultural desde la competencia hacia la colaboración. Considerando que la orientación del mejoramiento educativo en nuestro país pone énfasis en la mejora individual de las escuelas y liceos, en un contexto de competencia por matrícula, esta estrategia puede no rendir los frutos esperados si no va acompañada de una orientación de mejora sistémica que promueva la co-responsabilización, apoyo colectivo y una cultura de trabajo colaborativa entre los establecimientos de una misma red.

En la presente nota técnica, se propone la necesidad de complementar y, eventualmente, transitar desde una orientación de mejora centrada en los establecimientos a una orientación de mejora sistémica. Para ello, primero, se delinea y problematiza la actual orientación del mejoramiento educativo en Chile, donde prevalece un foco en el mejoramiento individual de las escuelas y liceos pero que convive con estrategias que buscan introducir el trabajo en red. Luego, se describe la evidencia internacional sobre el potencial de las redes escolares como estrategia de mejora, enfatizando el monitoreo que LIDERES EDUCATIVOS ha realizado al funcionamiento de las Redes de Mejoramiento Escolar (RME) en Chile. Finalmente, se resaltan las oportunidades y desafíos que presenta la estrategia de redes escolares, como una forma de facilitar el tránsito hacia una orientación de mejoramiento sistémico en nuestro país.

▶ REVÍSA LA COMPLETA EN :

<http://www.lidereseducativos.cl/notas-tecnicas>



**LIDERES  
EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

## CONSULTALE

Promueve la **colaboración**  
y **participación** en tu **escuela o liceo** a través de **consultas**.

Descarga la app desde  
[www.lidereseducativos.cl/app-consultale](http://www.lidereseducativos.cl/app-consultale)



## El nivel intermedio en educación y el mejoramiento escolar

**Por: Stephen Anderson**

*International Centre for Educational Change, Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto*

El presente informe técnico tiene por objetivo reflexionar, desde la experiencia nacional e internacional, sobre el rol del nivel intermedio del sistema educativo en asegurar y apoyar la calidad de la educación; pensándolo no sólo desde una dimensión política y práctica, sino más bien en términos de su propósito final de contribuir a la mejora de los aprendizajes.

Hoy, los distritos escolares están obligados a fijar metas específicas de mejoramiento educativo con planes territoriales ligados a resultados académicos. Por eso, las expectativas acerca de las nuevas leyes en educación en Chile son mucho más que simbólicas en cuanto al rol del nivel intermedio, ya que se espera que éste colabore con las escuelas en: el uso de datos para establecer metas de mejoramiento; el diseño de planes de mejora que reflejen el contexto y los objetivos a nivel territorial; y la provisión de recursos y de asistencia técnica. Aquello, invita a reflexionar de manera sistémica acerca del rol del nivel intermedio para articular de forma equilibrada la integración de las escuelas a un sistema educativo coherente, y la diferenciación de apoyos según los contextos y las necesidades particulares de cada establecimiento y de cada territorio.

▶ REVÍSALO COMPLETO EN :

<http://www.lidereseducativos.cl/informes-tecnicos>



## Referencias:

Brown, K. M., Benkovitz, J., Muttillio, A. J., & Urban, T. (2011). Leading schools of excellence and equity: Documenting effective strategies in closing achievement gaps. *Teachers College Record*, 113, 57–96.

Mineduc (2017). Orientación para la inclusión de las personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersex en el sistema educativo chileno. Santiago.

Cáceres, C. et al. (2011). Estudio a través de internet sobre “bullying” y sus manifestaciones homofóbicas en las escuelas de Chile, Guatemala, México y Perú, y su impacto en la salud de jóvenes y varones entre 18 y 24 años. Instituto de Estudios en Salud, Sexualidad y Desarrollo Humano / Universidad Peruana Cayetano Heredia y la Organización Panamericana de la Salud. Lima. En: <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Estudio%20a%20través%20de%20Internet%20sobre%20%20Bullying%20y%20sus%20manifestaciones%20homofóbicas.pdf>

Sapón-Shevin, M. (2011). Aprender en una comunidad inclusiva. En Campos, J., Montecinos y González, A (Eds.). *Mejoramiento Escolar en Acción* (p.105-114). Santiago: Editorial Salesianos. Disponible en [www.lidereseducativos.cl/cap-libro-Sapon-Shevin](http://www.lidereseducativos.cl/cap-libro-Sapon-Shevin)



# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



[www.lidereseducativos.cl](http://www.lidereseducativos.cl)

[f /LideresEdu/](https://www.facebook.com/LideresEdu/)

[@lideres\\_edu](https://twitter.com/lideres_edu)

[✉ lidereseducativos@pucv.cl](mailto:lidereseducativos@pucv.cl)