

LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

BOLETÍN N°2
Septiembre de 2016



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

Boletín N°2
LIDERES EDUCATIVOS

Documento para difusión pública
Septiembre, 2016.

Editores:

Romina Tagle
Carmen Montecinos

Redactores:

Carmen Montecinos
René Sporman
Mario Uribe
Patricio Jascura
Francisca Torres
Pamela Orpinas
Romina Tagle
Felipe Aravena

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla

Este material se puede reproducir señalando la fuente:

LIDERES EDUCATIVOS. (2016). "Boletín N°2 de LIDERES EDUCATIVOS".
Valparaíso: LIDERES EDUCATIVOS.

ÍNDICE

1.- EDITORIAL

Carmen Montecinos

4

2.- COLUMNAS

Mario Uribe - Los tiempos cambian, la excelencia en educación también

6

René Sporman - Identificando oportunidades de mejora a partir del trabajo en equipo

7

3.- ENTREVISTA

Entrevista a Cameron McCarthy, profesor de educación
de la Universidad de Illinois-Urbana Champaign, Estados Unidos

9

4.- PRÁCTICAS PARA EL LIDERAZGO ESCOLAR

Abordando conversaciones difíciles

14

Una escuela donde todos pertenecen

16

Una aproximación al Aprendizaje Basado en Proyectos

18

Creando un equipo de datos al interior de una escuela o liceo

20

**LIDERES
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Carmen Montecinos

Directora Ejecutiva de LIDERES EDUCATIVOS

La tarea clave de la gestión de cada escuela y liceo en Chile es el mejoramiento continuo de la calidad de la educación que construye la comunidad escolar en sus acciones cotidianas. El conjunto de artículos que se presentan en este Boletín N° 2 entrega importantes insumos y pistas para apoyar esta gestión.

La columna de Mario Uribe, Director Alterno de LIDERES EDUCATIVOS, cuestiona la pertinencia de los criterios e indicadores a través de los cuales SNED mide la excelencia en el desempeño de los establecimientos escolares. Gestionar el mejoramiento pasa por definir metas y cómo medirlas de manera válida y confiable. Un aspecto relevante a considerar, señala Mario, es si estamos midiendo lo que valoramos y cómo priorizamos las distintas prácticas que conducen a la mejora.

SNED tiene la particularidad de ser, si no el único, uno de los incentivos que reconoce que es a través del trabajo colaborativo y el liderazgo de muchos que los establecimientos logran mejorar. Esta idea es una de las clave que comparte René Sporman, Director del Liceo Arturo Alessandri Palma de Providencia respecto a cómo en un periodo de tres años lograron revertir una serie de problemas con los que se encontró el equipo directivo entrante.

Cameron McCarthy, oriundo de las Bahamas y profesor de educación en la Universidad de Illinois-Champaign en los Estados Unidos, visitó LIDERES EDUCATIVOS en el mes de agosto. En una entrevista respecto a cómo fortalecer la educación, él nos señala la importancia de la autonomía profesional. Esto que pareciera ser una tensión con la idea de consensos para el trabajo en equipo, nos recuerda la importancia de lo individual en lo colectivo. Lo colectivo se logra cuando cada persona se siente convocada a contribuir con lo mejor de sí a una meta compartida en la cual ve reflejada sus propios intereses y valores. El mejoramiento involucra un ideal y metas que generan sentido de pertenencia a la comunidad escolar.

Generar estos consensos no siempre es tarea fácil y sería ingenuo pensar que todos se alinearan sin resistencia a un proyecto común. Reconociendo estas dificultades, Felipe Aravena, profesional de nuestro Centro, entrega pistas sobre cómo abordar conversaciones difíciles entre el equipo directivo y los docentes. Cuando se presenta una situación potencialmente conflictiva, las conversaciones son más productivas si se orientan a buscar puntos de encuentro más que demostrar quién tiene la razón.



Pamela Orpinas, oriunda de Chile y profesora de educación en salud en la Universidad de Georgia en los Estados Unidos, nos señala la importancia de la promoción de la buena convivencia. Las diferentes formas a través de las cuáles se puede expresar la violencia escolar tienen en común que contribuyen a crear un ambiente escolar en el cual algunos jóvenes, siguiendo a McCarthy también docentes, sienten que no pertenecen. El mejoramiento escolar tiene más que ver con la participación colectiva en diseñar e implementar acciones de prevención de climas escolares adversos que con el detalle de sanciones y protocolos una vez que la violencia ha ocurrido.

Por descontado, el mejoramiento escolar necesita abordar directamente la dimensión pedagógica. Es frecuente que los proyectos educativos busquen generar en los estudiantes aprendizaje profundo, pero no siempre la gestión curricular propicia condiciones para que esto ocurra de manera sistemática. La columna de Patricio Jascura, Jefe de Línea de LIDERES EDUCATIVOS y profesional de la Fundación Chile, entrega orientaciones para una aproximación al logro de esta meta institucional a través del Aprendizaje Basado en Proyectos.

La instalación de nuevas prácticas, como propone en otro texto Felipe Aravena, requiere contar con datos para tomar decisiones así como para evaluar los resultados, efectos e impactos de estas decisiones. Lo interesante de esta propuesta, ligada al tema de colaboración y liderazgo de muchos, es la creación de un equipo de datos que considera la participación de docentes junto a directivos docentes. El equipo presenta los datos para informar la toma de decisiones en los consejos de profesores y develar aquello que necesita ser mejorado.

A través de reflexiones respecto a qué entenderemos por calidad, a cuáles son las condiciones necesarias para un buen desempeño, así como de ejemplos de prácticas que propician estas condiciones, invitamos a los lectores del Boletín a llevar estos temas a conversaciones profesionales en sus comunidades escolares. Es mediante la reflexión colectiva acerca de este tipo de preguntas que se devela el sentido moral del quehacer profesional que da sustento a la unidad de la comunidad en torno a un ideal. Son los ideales los que entregan la energía para emprender el proyecto educativo institucional.

Los tiempos cambian, la excelencia en educación también



Mario Uribe

Director Alterno de
LIDERES EDUCATIVOS

Aún recuerdo con absoluta nitidez la inauguración del año Se han publicado los resultados del SNED y esto ha causado un inesperado revuelo mediático, porque algunos de los colegios denominados emblemáticos, que son de dependencia municipal, no han obtenido “el beneficio” esperado.

El “Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educacionales” (SNED) premia, desde 1995, a las escuelas y liceos mejor evaluados con un incentivo colectivo a las remuneraciones de los docentes y asistentes de la educación. Su fin último es otorgar un beneficio laboral y premiar el buen desempeño.

Seis son los factores que determinan el índice de evaluación del desempeño. Dos de ellos, asociados al SIMCE, suman 65% de la evaluación. Los cuatro restantes se distribuyen otorgando un 6% a temas de innovación pedagógica; un 2% a temas como matrícula, inspección de subvención, idoneidad docente; igualdad de oportunidades para estudiantes un 22% y finalmente la participación de profesores y apoderados en el proyecto educativo pondera un 5%.

Es innegable que, desde hace 10 años, casi sin interrupción, la institucionalidad educacional y en particular el nivel escolar ha vivido momentos de transformaciones importantes. Lo más notorio son las movilizaciones y tomas, pero lo que subyace es

que estamos viviendo cambios en las definiciones y prácticas fundamentales del sistema educativo. Hay supuestos que hoy (casi) nadie pone en duda y que son evidentes en los mejores sistemas del mundo, como son la inclusión, la no selección y la ampliación del concepto de calidad escolar más allá de un examen nacional que evalúa aprendizajes. Muchas de estas nuevas definiciones están comenzando a operar, pero los instrumentos que utilizamos para medir calidad no van a la misma velocidad. Al parecer, este es el caso del actual SNED.

En Chile se ha iniciado una discusión profunda en relación a cómo medimos y mediremos la calidad de nuestro sistema educativo. Si tuviéramos que discutir el SNED nuevamente, a 21 años de su creación ¿le daríamos a la innovación pedagógica un 6% o la participación un 5%? Acaso hoy no tenemos una ley de inclusión que pretende terminar con la selección y abre espacios de igualdad de oportunidades, tema que impacta en nuevas formas de entender la pedagogía. Este aspecto, ¿corresponde a un 22%? En sistemas educativos avanzados, lo más importante es generar oportunidades de aprendizajes a todos, independiente de sus capacidades u origen.

Muchos colegios y liceos en Chile, en particular, los denominados de “excelencia”, lograron su bien ganada reputación a partir de una rigurosa selección y discriminación. Esto, que fue normal hace algunos años, hoy es inaceptable y les pone un gran desafío pedagógico para mantener la vigencia de antaño. Hoy es otro el estándar esperado para ellos.

Educar en la arbitrariedad de una clase tradicional, por cierto, es más fácil que educar en la diversidad, se trata de más poder y no más pedagogía. Que los colegios lograran mejores resultados a través de la selección y la discriminación, les aseguró en el pasado mejores resultados en el SIMCE.

Aquí hay una oportunidad, SNED fue un instrumento interesante en la medida que consideró aspectos como la colaboración, la innovación y una concepción al mérito docente en base al trabajo colectivo. Medir la calidad por los resultados de aprendizajes es evidente, pero hoy no es suficiente. La pedagogía del siglo XXI es más exigente, capacidad de pensamiento crítico, indagación, reflexión, confianza, nada de esto estamos evaluando para aseverar que tan excelente somos. La forma que evaluamos y sus consecuencias para docentes y escuelas, son relevante si queremos avanzar en calidad para todos y no para unos pocos.

Identificando oportunidades de mejora a partir del trabajo en equipo



René Sporman

Director del Liceo Arturo Alessandri Palma de Providencia, Región Metropolitana

Aún recuerdo con absoluta nitidez la inauguración del año escolar en Providencia el 2013: era la primera vez que ese tipo de celebraciones se realizaba en nuestro liceo Arturo Alessandri Palma. Este evento marcó un antes y un después ya que significó, por un lado, el término de una gestión por 27 años de la directora anterior y la finalización de un largo período de un gobierno comunal; y al mismo tiempo, inició una nueva gestión que debía hacer frente a las demandas del movimiento estudiantil y social cuyas voces se alzaron por una mejor calidad y equidad de la educación, fin al lucro y una gratuidad educativa como defensa y fortalecimiento de la educación pública.

El desafío era, y es, gigante. Al interior del Liceo era urgente sanar las heridas surgidas entre los actores producto de tomas, paros y marchas. Factores que afectaron fuertemente a la convivencia escolar, la sistematicidad de los procesos pedagógicos, la gestión escolar y el clima organizacional; y se tradujeron en el desmoronamiento de los resultados educativos, la pérdida de la subvención por excelencia, la disminución de la matrícula y de la asistencia escolar, en la disminución de la cobertura curricular, entre otros.

Para abordarlos impulsamos, con el apoyo del gobierno comunal y la Dirección de Educación, procesos tales como: la democratización del Liceo, la participación y la inclusión. Al mismo tiempo, reformulamos en comunidad un nuevo Proyecto Educativo Institucional, un nuevo Manual de Convivencia y un Proyecto de Mejoramiento Educativo alineando conjuntamente a los actores con la misión, visión, sellos, perfiles y objetivos estratégicos de nuestro establecimiento.

En paralelo a los anteriores procesos descritos, hemos sido capaces de mejorar instalando procesos de mejora continua cuyo foco ha sido el fortalecimiento del “trabajo en equipo con sentido pedagógico”. Comencé con una actitud positiva hacia mis pares: cuando llegué, no era yo quien resolvía todos los conflictos, quien traía todas las respuestas o quien imponía una nueva forma de ejercer la jefatura.

Partí reconociendo y valorando los aspectos positivos que veía en el grupo, lo bien que lo habían hecho todos estos años. A través de la definición de un horario de autocuidado semanal, de conversaciones o de actos públicos, empecé a valorar y a reconocer a las personas que formaban parte del Liceo y las buenas prácticas que ellas ya se encontraban implementando (clave en este aspecto ha sido el acompañamiento al aula,

el intercambio pedagógico, los auto perfeccionamientos y mentorías entre pares, las entrevistas y el fortalecimiento del equipo técnico pedagógico y de la convivencia escolar).

Además, les invité a seguir avanzando mejorando los aspectos más débiles (para ello realizamos un diagnóstico y atendimos los diversos relatos y testimonios de los integrantes de la comunidad), acordamos rutinas y horarios pedagógicos, abrimos el diálogo (en particular dediqué tiempo a las entrevistas formales e informales, logrando el vínculo emocional con mis pares, docentes y asistentes).

Recurrentemente cito en público una frase de Humberto Maturana que se convirtió en mi eslogan “valorar al otro como legítimo otro”, apuntado directamente a la importancia de las personas sin discriminación alguna; y esa actitud, sin duda, cambia la disposición y motivación de la gente.

Esto trajo muchas consecuencias positivas en otras áreas del establecimiento: en el liderazgo pedagógico, en los resultados académicos, en la disminución en la deserción, en el aumento en la matrícula y en la asistencia, además de un buen ambiente laboral y convivencia escolar.

En ese contexto, y luego de 2 años de trabajo en la mejora escolar dentro del Liceo, en el mes de abril de este año definimos como equipo de gestión, compuesto por un grupo interdisciplinario de 16 personas, explorar diversas formas de revisar y evaluar nuestra ruta de trabajo.

Decidimos evaluarnos teniendo como referencia el texto: “Escuelas que mejoran: Aprendizajes desde la experiencia”, basada en el libro “Lo Aprendí en la escuela”. En la guía, existen experiencias concretas y reales de escuelas que logran mejorar a pesar de las adversidades, son escuelas seleccionadas por un estudio del CIAE (Centro de Investigación Avanzada en Educación) por sus logros pedagógicos y procesos que presentan una mejora continua.

El comparar nuestras prácticas con aquellas que presentan las escuelas que mejoran fue bastante decidor en nuestro proceso de instalación de prácticas pues hemos logrado constatar algunas cuestiones preliminares, tales como: ninguna de las prácticas presentes en las escuelas del estudio son extrañas o desconocidas por nuestro equipo (de alguna forma las estamos instalando en nuestro centro); y frente a una misma práctica, existen evaluaciones diversas y

por lo tanto, miradas diversas. Darme cuenta de esto último generó una preocupación, pues cada integrantes del equipo lidera procesos relevantes en el liceo; y también me permitió constatar que aquello que como director pesaba que estaba bastante aceptado, definitivamente no lo era.

Hemos notado que existen prácticas a las que debemos poner definidamente más fuerza y dedicación para su despliegue y desarrollo, como por ejemplo: reflexionar aún más en torno a los resultados de aprendizajes de los estudiantes o instalar planes de mejora continua con diagnósticos, metas pequeñas y a corto plazo.

Al mismo tiempo, vimos que la evaluación y análisis nos permite comprobar que vamos bien direccionados y que debemos escuchar las voces externas a nuestro Liceo sin dejar de poner atención en lo verdaderamente relevante: que el profesor cuando evalúe no lo haga sólo para cerrar un ramo y terminar el semestre sino para ver cómo aprenden los estudiantes, darle sentido a los procesos de aprendizaje, lograr mejores comunidades escolares y formar a estudiantes integrales.

La experiencia realizada fue definitivamente enriquecedora y significativa, pues nos permitirá, en el tiempo, lograr cambios adaptativos y no sólo cambios técnicos para, finalmente, transformarnos en una de las escuelas que mejoran.



Entrevista al Profesor Cameron McCarthy:

“Liderazgo para mí significa que cada actor tenga grados de libertad y autonomía para crear, para producir conocimiento, todo tipo de conocimiento; y que tenga, al mismo tiempo, una responsabilidad de compartir y participar en un proyecto”

Por Mauricio Pino y Romina Tagle

Cameron McCarthy, profesor de Política Educativa, Organización y Liderazgo de la Universidad de Illinois-Urbana Champaign, Estados Unidos, estuvo en Chile durante dos semanas junto a estudiantes del programa de Master in Global Studies in Education. El currículo contempla una “gira de estudios” mediante la cual visitan otros países.

El programa, que se desarrolla en formato online, ofrece en la gira de estudios la oportunidad para que sus estudiantes

se conozcan en persona. Al visitar otro país, aprenden de la experiencia y generan conocimiento respecto a temas tales como la educación, el desarrollo político, económico y cultural, etc.

Conversamos con el académico sobre su experiencia, los líderes escolares, la reforma educacional y nuestro rol como Centro en ella.

Nos gustaría partir preguntando ¿por qué realizar una gira de estudios en Chile?

En primer lugar, elegimos a Chile como destino debido a que ya habíamos estado aquí antes en el 2012, y esa gira fue evaluada como la mejor de las que hemos realizado.

En segundo lugar, porque estamos en un momento neoliberal a lo largo de las sociedades humanas. Chile se vuelve importante en este tema ya que su ambiente es parecido a una caldera, como un tubo de ensayo, respecto al impacto del neoliberalismo en la educación. Es un lugar muy bonito y los estudiantes son suscitados a considerar distintas cosas, culturales y estéticas, que no siempre tenemos la oportunidad de tratar en el currículo directamente, pero que empiezan a expandirse alrededor de otros asuntos, como el activismo.

Estamos en un gran momento de reforma educacional. Una de las metas de LIDERES EDUCATIVOS es apoyar e investigar este proceso ¿cuál es tu perspectiva respecto a los desafíos y los problemas que estamos atravesando como Centro y también a nivel país en lo que respecta a la reforma?

Esa es una muy buena pregunta porque he estado pensando en ella bastante. He leído todos los artículos respecto al tema más de una vez y me impresionaron un número de cosas.

Las fuentes de la dirección educacional del país, si se miran desde el período de Pinochet hasta este momento, están involucradas en el proceso político. El “mayor logro” de la reforma de Pinochet, si se quiere llamar así, fue remover la educación de los educadores. Removerla sistemáticamente, no se pretendía que fuera momentánea, se pretendía que fuera permanente.

A pesar de los cambios de gobiernos, o sea, de conservador a liberal, de dictatorial a democrático y la inmersión sistemática de esos cambios, da la sensación de que en realidad los gobiernos posteriores a Pinochet no han podido transformar fundamentalmente su legado. Quizás si han podido atenuar un poco su impacto, pero no de manera significativa. No se puede separar la educación de las experiencias socioeconómicas de la gente. A fin de cuentas, todas éstas son sociedades modernas, metropolitanas o llamadas en desarrollo estratificado y hemos aprendido en el último par de décadas, tres décadas más o menos, de la política neoliberal que estamos generando mayores desigualdades.

Ciertamente, en Estados Unidos estamos viendo mayor desigualdad de riquezas, gente pobre a quienes casi le quitan el acceso a oportunidades educativas. Esa es una cosa horrible que estamos viendo con los bonos de las escuelas, escuelas subvencionadas, etc.

La otra cosa que está pasando dentro de este tipo de gestión es que lo sagrado de la labor del profesor, su autonomía, esta vinculación única de una educación por el bien de la educación; han sido invertidos.

Dentro de esto, tenemos en paralelo un gran momento para investigar las escuelas y la educación, quizás más que en cualquier momento. Las preguntas para los investigadores son ¿cuál es la dimensión ética y cuál es la reflexiva de lo que estamos haciendo? ¿somos, de hecho, parte de una alianza que está aumentando la presión en profesores en vez de crear condiciones en donde ellos obtengan algo de alivio respecto de lo que ha estado ocurriendo?

Creo que es un momento de profunda reflexión en el rol de los investigadores en esta era educacional altamente combustible, no hay que parar de investigar. Esa es la forma en que lo veo.

Parte de nuestro trabajo es el desarrollo profesional y la construcción de capacidades en los líderes educativos. En este escenario complejo ¿cómo ves la investigación del Centro?

Creo que tener este Centro, tener el foco en liderazgo no debe ser tomado por sentado: el potencial de tener líderes debe ser muy valorado, dado que son los directores y jefes de UTP, quienes tienen la labor de pensar en una forma más humana e integral acerca del ambiente que están creando en la escuela.

Liderazgo sistémico

Así es. Y esto es muy interesante: la idea de que el liderazgo no está inserto en una competencia o en algo individual sino que está distribuido en un sistema donde se lleva a cabo la toma de decisiones.

Liderazgo para mí significa que cada actor tenga grados de libertad y autonomía para crear, para producir conocimiento, todo tipo de conocimiento; y que tenga, al mismo tiempo, una responsabilidad de compartir y participar en un proyecto.

Eso creo que requiere traer a filósofos, algunos de los mejores,

traer a la gente que puede que no esté juntando información pero que están desarrollando todas las categorías que damos por sentado, que pensamos que conocemos implícitamente y en las que estamos inclinados a crear instrumentos medibles para estudiar.

Si tú fueras un líder de una escuela o liceo chileno ¿qué harías para motivar a los profesores?

Esa es una pregunta muy difícil por distintas razones. Una de ellas es que los profesores han tenido pérdidas considerables, es un problema de su rubro. De nuevo, ésta es una lógica universal, esto está pasando en distintos lugares. Entonces, ¿cómo motivas a alguien quién en su entendimiento de sí mismo reconoce que está siendo atacado constantemente? Ese es un desafío real para cualquier punto de liderazgo, ya sea para el director o los investigadores.

Lo que tenemos como investigadores o lo que tenemos como líderes, en el contexto escolar, es una oportunidad tremenda de construir una especie de asociación moral, asociación

ética, asociación afectiva de profesores, en donde podemos abogar por ellos y también comunicar lo que ellos hacen, dado que su trabajo es tremendamente valioso. Así podemos mostrar solidaridad.

Parte de tu investigación alrededor del mundo es sobre escuelas de elite ¿cómo has visto a los directores en esos entornos y qué tipos de aprendizajes puedes compartir con nosotros para tener en consideración en el trabajo aquí con los líderes?

Antes de responder esa pregunta tengo que confesar que yo era y sigo siendo profesor. Enseñé en nivel primario y secundario y también estuve involucrado en acciones sindicales en mi país y en la Región Caribeña.

Ahora, cuando miramos a las escuelas de elite en el tipo de proyecto que he estado observando cómo estas escuelas preparan a sus estudiantes para la globalización. Lo que es evidente para mí es que lo que la mayoría de las veces tienen en su entorno como cultura debería ser difundido a todas las escuelas: los niveles de autonomía de parte de los estudiantes, de parte de los profesores y la alianza del director



en la enseñanza, me parece que es algo que debería ser llevado a cabo. No deberíamos mitificar la elite y verla como algo separado de los procesos humanos que están presentes a lo largo de un sistema entero.

Lo que encuentras en estos contextos son algunos de los elementos ideales, digamos tiempo o tamaño de la clase por profesor. A menudo, el tamaño de la clase podría ser a lo más, entre 10 y 12 a 1. Los profesores parecen tener más tiempo aunque están bajo mucha presión también, parecen ser más reflexivos sobre el currículum y sobre lo que están pensando y haciendo.

El director, en todas estas escuelas, tiene mucho poder para gestionar la institución y una increíble casi resistencia a presiones externas. Sospecho que tienen tanta autonomía porque estos establecimientos eran y continúan siendo espacios de excepción y privilegio.

Acompañado de lo anterior, están los apoderados quienes buscan, en estas escuelas, la mejor oportunidad para su hijo. Entonces ahí tienes a los padres y madres alineados con el establecimiento ya que éste ha conseguido el éxito para la hija o el hijo a través del tiempo.

Lo que se puede criticar de las escuelas es por qué solo ellas tienen posibilidades de acceder a estos elementos de privilegio, estos elementos del uso de espacio. Por ejemplo, en una escuela en India a la que fuimos, vienes de la calle polvorienta donde hay pobreza, donde hay carriles de tráfico yendo en todas las direcciones posibles, donde hay una sensación de polvo, un ambiente muy volátil. Luego atraviesas la reja y estás como en un parque nacional, casi 49 hectáreas de terreno y 3 piscinas. Hay canchas separadas para cada uno

de los deportes que se practican. Cada edificio está señalado casi como si estuvieras en un set o caminando por un museo.

Entonces las preguntas son ¿por qué obtienen todos estos recursos? ¿por qué obtienen más tiempo en una forma que la mayoría de los profesores en los otros sistemas parecen no tener? ¿por qué llegan en una forma a seleccionar? Estos sistemas son profundamente selectivos, están apuntando al 3% mejor de estudiantes basados en puntajes y si son privados eso significa que también están recibiendo, desde los apoderados, recursos monetarios de manera consistente.

O lo otro, ¿por qué no puede ser el caso que algunos de esos recursos sean más difundidos? ¿por qué no hay un tipo de red en donde, ya que ellos están tan bien provistos de recursos, de alguna forma se provea alguna contribución para el sistema más amplio?

Las escuelas de elite han sido capaces de optar por no participar en la conversación de cómo reformar todo el sistema, cuando ellas tienen mucho que aportar porque están existiendo, en muchos casos, bajo condiciones relativamente ideales, como por ejemplo: cantidad de alumnos por curso, disponibilidad de recursos, etc.

Entonces, no sé si es posible comparar, desde la investigación, dos escuelas y dos líderes: uno en una escuela de elite y otro en una empobrecida y ver cómo eso funciona. Para mí sería bastante interesante si ellos son llevados al diálogo acerca de cambios ¿tienen un rol? ¿tienen una responsabilidad ética para poder traer sus ambientes y actores al diálogo para mejorar las escuelas que tenemos en el sistema estratificado que existe tanto en Chile como también en Estados Unidos y otras partes del mundo?

A portrait of Professor Cameron McCarthy, a Black man with glasses and a beard, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. The image is overlaid with a teal tint.

“...el potencial de tener líderes debe ser muy valorado, dado que son los directores y jefes de UTP quienes tienen la labor de pensar en una forma más humana e integral acerca del ambiente que están creando en la escuela.”

Profesor Cameron McCarthy

LIDERES 
EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Abordando conversaciones difíciles

Por: Felipe Aravena

Asistente de Área de Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Todos nos hemos enfrentado a conversaciones difíciles. Sin embargo, para los directores y jefes de UTP éstas comúnmente se generan cuando es necesario hablar sobre el desempeño de los profesores para comprometerlos, capacitarlos y motivarlos a un nivel individual y también colectivo. La tendencia de los líderes escolares es tolerar, proteger y trabajar con los problemas generados más que solucionarlos directamente a través de conversaciones que pueden ser difíciles. (Robinson & Le Freve, 2010) ¹.

A través del estudio empírico de Le Freve y Robinson (2014) se demostró que los líderes escolares poseen más habilidades reconociendo su propia posición en conversaciones difíciles

¹ Le Freve, D & Robinson, V. (2010). Principals' capability in challenging conversations: the case of parental complaints. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 227-255; Robinson, V & Le Freve, D. (2014). The interpersonal challenges of instructional leadership: principals' effectiveness in conversations about performance issues. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 58-95.

más que preguntando o analizando su entendimiento sobre los puntos de vista de los participantes. Por eso, durante las conversaciones difíciles, es necesario auto-gestionarse, liderándose a sí mismo.

Una conversación efectiva busca un acuerdo entre ambas partes a través de una solución integradora de distintas perspectivas. En términos simples, procura generar un mutuo entendimiento mediante un acuerdo. Si es así, el número de conversaciones difíciles se reducirá.

A continuación te proponemos 5 pasos clave para auto-gestionar tu participación en una conversación difícil con tu(s) profesor (es) a fin de resolver una problema que se ha detectado:

ABORDANDO CONVERSACIONES DIFÍCILES

01

Explica claramente lo que tú piensas,

y por qué lo piensas de esa manera. Es recomendable establecer un guión con los puntos clave. Enuméralos. En lo posible, identifica cómo esta situación impacta en los valores, metas y/o acuerdos que la comunidad escolar ha comprometido en su PEI o en su PME. Esto ayuda a establecer con el otro un sentido compartido de la necesidad e importancia de abordar el problema detectado.

02

Escucha activamente.

Una buena estrategia es ir escribiendo lo que la persona dice para mantenerte concentrado sin interrumpir al o los interlocutores. Escuchar y observar más que intervenir.

03

Busca el mutuo entendimiento.

Genera preguntas para verificar tu comprensión y la comprensión del otro (por ej: cuándo señalas desempeño profesional ¿a qué te refieres puntualmente?) y parafrasea: "Si entiendo bien, tú estás diciendo que..." "Como tú señalaste, esto afecta porque..."

04

Ayuda a las personas a desarrollar distintos puntos de vista

ante una misma situación. Por ejemplo: ¿Qué pasaría si? ¿Y si los miramos desde el lugar de los apoderados contentos...?

05

Examina con apertura tus propios puntos de vista y supuestos.

Al entrar en conversación con otro, el líder escolar está abierto a mirar la situación desde otro punto de vista; no parte del supuesto que su perspectiva es la única válida. Considera qué puede haber de válido en la perspectiva del otro buscando expandir su comprensión de la situación.

06

Finaliza la conversación con la siguiente pregunta

¿Cuál será el próximo paso? Recuerda que la conversación busca resolver de manera conjunta un problema que ha sido detectado.





Una escuela donde todos pertenecen: Prevención del matonaje escolar

Pamela Orpinas, PhD

Profesora de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Georgia,
Estados Unidos.

El matonaje escolar—o bullying—se presenta de muchas maneras. Lo más visible a profesores es, obviamente, la agresión física: pegar, empujar, arrojar algo con el objeto de herir o molestar, hacer una zancadilla, tirar el pelo, o dañar cosas que pertenecen a compañeros.

Ciertamente la gran mayoría de estudiantes no sufren de acoso físico sino verbal: insultos, sobrenombres a la familia, intimidación, amenazas, y humillaciones. Tal como lo expresa el dicho popular, estas palabras pueden herir más que los golpes.

Un tercer tipo de acoso es igualmente dañino, pero aún más difícil de detectar, el acoso relacional. Este se refiere a la violencia dirigida a destruir las relaciones entre las personas: excluir a personas de actividades diarias, pasar chismes maliciosos, mentir con el objeto de meter a otra persona en problemas, o decir algo con el propósito que estudiantes se peleen.

La violencia a veces no ocurre en persona sino a través de medios electrónicos, como poner insultos o fotos embarazosas en internet, mandar mensajes de texto con amenazas, robar la clave secreta y pretender ser la otra persona, divulgar información que la persona quiere mantener privada, o bombardear el celular con llamadas.

Ninguna de estas conductas promueven el aprendizaje y todas contribuyen a crear un ambiente escolar en el cual algunos jóvenes sienten que no pertenecen. Jóvenes son acosados por ser muy altos o muy bajos, de alto o bajo rendimiento, de piel muy oscura o muy clara, muy gordos o muy flacos; en resumen, las razones son irrelevantes. No existe una estrategia única para prevenir el acoso.

Los siguientes principios generales son importantes para su prevención:

PREVENCIÓN DEL MATONAJE ESCOLAR

01

Enfatiza la importancia de tener “una escuela donde todos pertenecen”

El matonaje implica agresión y exclusión, lo que crea un ambiente escolar negativo. La escuela y la sala de clases deben ser lugares donde profesores y estudiantes se respetan. Invite a un grupo diverso de estudiantes y profesores para decidir sobre las mejores estrategias para educar a la comunidad escolar sobre cómo tener una escuela o liceo donde todos pertenecen. Este proceso puede durar varios meses.

02

Identifica problemas y fortalezas de la escuela.

Es imposible solucionar un problema si no sabemos que existe. Recuerde que ninguna comunidad o escuela es perfecta. Estudiantes y educadores deben reconocer los tipos de matonaje escolar (físico, verbal y relacional) y entender cómo estas conductas afectan el clima escolar. Para entender la magnitud y características del problema, realice una encuesta de estudiantes y profesores. El equipo psicosocial del establecimiento o estudiantes en práctica de las universidades pueden ayudar en este proceso. Además, mantenga un “buzón de sugerencias” en la oficina central donde estudiantes pueden informar anónimamente sobre problemas, junto a una “política de puertas abiertas” para que padres y estudiantes se sientan bienvenidos..

03

Soluciona los problemas.

Negar que el matonaje existe es la estrategia menos útil. Las soluciones pueden ser muy simples (por ejemplo, aumentar la supervisión en el pasillo) o muy complejas, las cuales necesitarán el apoyo de un equipo multidisciplinario. Recuerde: donde hay humo, hay fuego.

04

Identifica los valores de la escuela.

Escuelas seguras y positivas tienen valores claros para crear un ambiente que promueve el aprendizaje y las buenas relaciones. Ejemplos de estos valores son: todos los estudiantes pueden aprender, todas las personas deben ser tratadas con dignidad y respeto, no hay lugar para la violencia en la escuela. Las reglas y consecuencias deben basarse en estos valores; estudiantes y educadores deben modelar estos valores; programas o actividades escolares que no apoyan estos valores deben eliminarse.

05

Conductas delincuentes no son bullying.

La escuela y liceo tiene identificado al responsable de contactar inmediatamente a las autoridades externas a la escuela y liceo (y a veces al médico) cuando se producen conductas que trasgreden la ley. Según el protocolo de la escuela esto implica contactar a la autoridad externa si el estudiante ataca con un arma, si hay abuso sexual, robo o extorsión; si hay amenazas serias de herir a alguien; o si un estudiante es físicamente herido.





Una aproximación al Aprendizaje Basado en Proyectos

Patricio Jascura

Jefe de Área de Formación de Líderes Intermedios.

Francisca Torres

Periodista de Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile.

El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) es una metodología que promete que los estudiantes tengan un aprendizaje memorable y aumenten su compromiso. Diversas investigaciones muestran que los estudiantes que aprenden con ABP tienen mejor retención a largo plazo de los contenidos y se desempeñan tan bien o mejor que sus pares con educación tradicional en pruebas de gran importancia. Además, se trabaja la colaboración, mejora la actitud de los estudiantes hacia el aprendizaje y ellos se sitúan al centro de su proceso de aprendizaje.^{1,2}

A continuación, algunos consejos para una aproximación al Aprendizaje Basado en Proyectos para aquellos equipos directivos interesados en ampliar sus estrategias pedagógicas:

¹ Strobel, J., & van Barneveld, A. (2009). When is PBL More Effective? A Meta-synthesis of Meta-analyses Comparing PBL to Conventional Classrooms. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 3(1). p.44-58

² Walker, A., & Leary, H. (2009). A Problem Based Learning Meta Analysis: Differences Across Problem Types, Implementation Types, Disciplines, and Assessment Levels. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 3(1). p.12-43

APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS

01

No es cualquier proyecto:

No cualquier proyecto trabajado en la sala de clases, es Aprendizaje Basado en Proyectos. Hay ciertos elementos que tienen que estar presentes para que se ajuste a la metodología. The Buck Institute of Education tiene un estándar de oro sobre ABP que incluye ocho elementos esenciales:

Estar alineado al currículum y considerar las habilidades del siglo XXI.

Tener una pregunta esencial que sea guía y atractiva.

Los estudiantes investigan las soluciones y desarrollan su pensamiento.

Ser auténtico y relacionado con la realidad del estudiante.

Los estudiantes toman decisiones y llevan su voz a la experiencia de aprendizaje.

Garantizar el tiempo para que los estudiantes reflexionen sobre su trabajo y aprendizaje.

Mecanismos claros para revisar, re-evaluar y mejorar su trabajo.

Desembocar en un producto final para mostrar a la comunidad (afiches, muestra artística, etc).



02

Cambio de roles:

Para diseñar e implementar el ABP, el rol tradicional de los estudiantes y del profesor tienen que cambiar: desde un estudiante que aprende una gran cantidad de contenido sin un aprendizaje significativo, hacia un papel más activo en la adquisición de conocimiento y su posterior aplicación en otras problemáticas.³

03

Trabajo global:

La escuela y sus líderes deben desarrollar y cultivar ciertas condiciones para la enseñanza y el aprendizaje del ABP, tales como reflexionar sobre la importancia de la metodología con toda la comunidad, trabajar en una cultura profesional positiva, donde se colabore, se comunique efectivamente y se compartan experiencias. Los docentes necesitan oportunidades para capacitarse sobre el uso del ABP, aprender, practicar y compartir sus experiencias.⁴

³ Buck Institute for Education, "El estándar de oro del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): Prácticas para la enseñanza basada en Proyectos" traducido por EducarChile. <http://www2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/ProyectosIdeas%20Centrales.pdf>.

⁴ Ken Kay & Valerie Greenhill. (2013). *The Leader's Guide to 21st Century Education*; Buck Institute for Education.



Creando un equipo de datos al interior de una escuela o liceo

Por: Felipe Aravena

Asistente de Área de Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

¿Cómo usar la información para apoyar el logro académico de los estudiantes? ¿Cómo medir el progreso? ¿Quiénes serán los encargados? Estas son algunas de las tantas preguntas complejas que se deben considerar para tomar decisiones basadas en datos.

Constantemente, la escuela recibe y produce un sin fin de datos. Analizarlos es un catalizador que ayudará a los establecimientos educacionales a fomentar el conocimiento pedagógico de los profesores, establecer colaboración, identificar obstáculos y fortalezas para cambiar y mejorar, fortalecer el clima y cultura escolar, y finalmente potenciar los resultados de aprendizaje de los estudiantes¹. Sin embargo, uno de los principales problemas es quién o quiénes se hacen cargo de sistematizar, presentar y analizar datos producidos en y por la escuela.

Para ello, te proponemos crear un equipo de datos. Éste es un pequeño grupo de responsables en organizar aspectos técnicos del trabajo de datos. Boudett, City y Murnane proponen que el/a director/a conformen un equipo de datos, asegurando tareas clave y creando las condiciones.

1

Boudett, K., City, E & Murnane, R. (2005). *Data Wise*. Harvard Education press: Cambridge.

CREANDO UN EQUIPO DE DATOS AL INTERIOR DE UNA ESCUELA O LICEO

01

Invita a 3 personas a participar de este equipo.

Lo ideal es que estén interesados en participar, y que cuenten con habilidades y capacidades para analizar datos, confeccionar gráficos y tablas.

02

Gestiona sus horas y horarios.

Es importante que cuenten con tiempo disponible semanal destinado solo a dicha tarea.

03

Provee recursos y apoyos necesarios para organizar los datos.

Salas, computadores, materiales, tiempo, entre otros.

04

El equipo debe primero crear un inventario de datos.

Es decir, identificar de manera sistematizada los datos internos que genera la escuela.

05

Organizar reuniones pedagógicas con los datos sistematizados.

El equipo, junto a la dirección del establecimiento, deben realizar, al menos tres grandes reuniones de presentación de datos al equipo docente (al inicio, medio y fin del año) para analizar tendencias en los datos y plantear acciones de mejora

06

Diseñar actividades de reflexión con los datos sistematizados para cada una de las reuniones.

En cada reunión se necesita generar una reflexión sobre dos focos: 1. El nivel de aprendizaje de los estudiantes y 2. Estrategias para abordar las problemáticas detectadas. A partir de estos dos focos se necesita plantear acciones de mejora concretas que se transformen en acuerdos medibles y factibles de lograr. Es decir, ¿Qué debemos hacer distinto para mejorar?





www.lidereseducativos.cl

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

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

 lidereseducativos@pucv.cl

**TODOS
POR
CHILE**

