



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°1
Mayo de 2017

Boletín N°1-2017
LIDERES EDUCATIVOS

Documento para difusión pública
Mayo, 2017.

Editores:

Romina Tagle
Carmen Montecinos
Bárbara Zoro

Redactores:

Carmen Montecinos
Daniela Berkowitz
Karina Herrera
Romina Tagle
Bárbara Zoro
Felipe Aravena
Karen Edge

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla

Este material se puede reproducir señalando la fuente:

LIDERES EDUCATIVOS. (2017). "Boletín N°1-2017 de LIDERES EDUCATIVOS". Valparaíso: LIDERES EDUCATIVOS.

ÍNDICE

1.- EDITORIAL

Carmen Montecinos

4

2.- COLUMNAS

Daniela Berkowitz - La confianza en la vitrina: Desafío país, punto de partida para el fortalecimiento de la Educación Pública

6

Karina Herrera - La geografía del espacio: Creando un nuevo ambiente profesional

8

3.- ENTREVISTA

Bernardita Muñoz Chereau, investigadora del postdoctorado del Fondo de Investigación para Desafíos Globales (GCRF) del gobierno inglés (ESRC)

9

4.- PRÁCTICAS PARA EL LIDERAZGO ESCOLAR

Sostenedores apoyando a los directores nóveles: Orientaciones prácticas

14

Algunos de mis profesores dicen que sus estudiantes se comportan muy mal ¿qué puedo hacer?

16

De quién/con quién aprender en la escuela

18

Planificando una respuesta a emergencias que puede enfrentar un centro escolar

20

**LIDERES
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Carmen Montecinos

Directora Ejecutiva de LIDERES EDUCATIVOS

Liderar una escuela o un liceo es una actividad muy compleja. Una directora o director necesita generar las condiciones que promueven el bienestar psicológico de sus equipos profesionales, junto con el desarrollo de las competencias profesionales que posibilitan que todos los estudiantes aprendan. Este trabajo se realiza enfrentando importantes demandas internas y externas para la rendición de cuentas en el marco de una política orientada al mejoramiento continuo de la calidad y equidad de la educación.

Además, como nos señala Bárbara Zoro en la práctica de liderazgo escolar que presenta, las directoras y los directores necesitan asegurar que sus establecimientos estén preparados para enfrentar diversos tipos de emergencias. El trabajo colaborativo con organizaciones en comunidad local y con las otras agencias y servicios en la comuna es de vital importancia para mantener la seguridad escolar.

Las diversas contribuciones incluidas en este primer Boletín de LIDERES EDUCATIVOS para el año 2017 da cuenta de esta multiplicidad de demandas cuyo sustento está en la confianza entre los diversos actores. Las escuelas y liceos municipales

en Chile no son entidades autónomas y aisladas. Estas organizaciones son parte de una estructura e institucionalidad que hoy está en un proceso de profunda revisión a través de la ley que se discute en el Congreso para la creación de los Servicios Locales de Educación (SLE). Conocida como la ley para la desmunicipalización de la educación pública, se espera que los SLE generen nuevas relaciones entre escuelas y sostenedores y entre los propios centros escolares. Daniela Berkowitz nos alerta que un cambio de estructura que no va de la mano con un cambio de cultura, difícilmente producirá los resultados esperados para la nueva institucionalidad. En particular, su columna nos invita a reflexionar acerca de la importancia de aprender a generar nuevas relaciones basadas en la confianza y en la colaboración en función de un fin compartido.

La práctica de liderazgo escolar de Bárbara Zoro, junto con la nota técnica elaborada por Carmen Montecinos y Felipe Aravena, y la columna escrita por la directora Karina Herrera abordan el liderazgo y gestión que se ejerce a nivel de los sostenedores. Estos trabajos enfatizan el importante rol que juega el Departamento de Educación Municipal en la



sucesión o cambio de director en los establecimientos bajo su dependencia. El cambio de director es una experiencia difícil para cualquier escuela y liceo ya que, entre otras cosas, modifica las relaciones de poder entre los distintos actores. Si bien el nuevo director o directora generalmente llega con la expectativa de generar cambios, estos deben ser los más adecuados al contexto local. El sostenedor es clave en facilitar el aprendizaje de este contexto y entregar oportunamente al director los recursos necesarios para implementar cambios. Como nos señala Karina Herrera, crear las condiciones materiales adecuadas para el desempeño docente es una responsabilidad compartida entre el director y su sostenedor.

La Dr. Bernardita Muñoz propone nuevas formas de pensar la evaluación de los centros escolares, incorporando variables que dan cuenta de diversas formas de inequidad que hacen que las comparaciones entre colegios no siempre sean justas. Las comparaciones percibidas como injustas no ayudan mejorar, más bien desmotivan a quienes se sienten perjudicados. Durante este año, la Dra. Muñoz desarrollará con LIDERES EDUCATIVOS un trabajo que apunta a fortalecer las capacidades de utilizar los resultados en el SIMCE y la evaluación en general para orientar las acciones y prioridades de los establecimientos escolares.

Las otras dos prácticas de liderazgo escolar incluidas en este Boletín abordan el desarrollo de capacidades en los equipos docentes, una temática central del quehacer directivo que hasta ahora ha mostrado tener bajo nivel de implementación en nuestro país. La Dr. Karen Edge, experta en temas de liderazgo de la University College of London en el Reino Unido, entrega cuatro consejos que posibilitan ir construyendo

una cultura organizacional que facilita el aprendizaje profesional entre pares. Este enfoque, complementado con apoyos externos cuando sea necesario, es muy efectivo ya que docentes que comparten un mismo contexto escolar aprenden colectivamente a enfrentar desafíos comunes. Además, reconoce el conocimiento y el capital intelectual que existe en la comunidad escolar y que se hace disponible al logro de metas de mejoramiento compartidas. El tema de la confianza, esta vez al interior de los equipos profesionales en cada escuela y liceo, es una condición que posibilita que los errores sean efectivamente fuente de aprendizaje individual y colectivo.

La confianza también está a la base de un proceso de acompañamiento al aula, otra estrategia de desarrollo profesional que puede ser altamente efectiva. Felipe Aravena entrega algunas sugerencias concretas respecto a cómo, a partir de una observación de aula en la cual se detectan estudiantes con conductas disruptivas, se pueden fortalecer prácticas que generen climas propicios para el aprendizaje.

A través de los contenidos de este número del Boletín invitamos a los directivos, equipos directivos y docentes a reflexionar acerca de las condiciones en sus organizaciones escolares y en su relación con el sostenedor, susceptibles de mejorar. Teniendo como base relaciones de confianza, se puede avanzar en el propósito compartido para entregar a todos los y las estudiantes una educación de calidad que impacte positivamente en sus oportunidades para una vida más feliz y plena como miembros de una sociedad que aspira a la equidad educativa.

La confianza en la vitrina:

Desafío país, punto de partida para el fortalecimiento de la Educación Pública



Daniela Berkowitz

Coordinadora Liderazgo Intermedio - Apoyo a la Nueva Educación Pública

Instalar una reforma educativa implica, antes que todo, generar un cambio profundo respecto de lo actualmente existente. Este cambio tiene una serie de aristas y niveles que transitan desde la arquitectura institucional educativa, la gestión de lo cotidiano, hasta las prácticas de las personas involucradas en dichos procesos.

La creación de los Servicios Locales de Educación que la reforma propone en el actual proyecto de ley (que crea el Sistema de Educación Pública), marca un hito importante en el cambio de estructura y organización en el nivel sostenedor o intermedio. Tanto por su dependencia y atribuciones, como por los desafíos que le tocará enfrentar, esta será la institución territorial que direccionará las transformaciones del sistema hacia el territorio.

Al interior de estos servicios locales algunos actores serán recién llegados y otros serán profesionales del actual nivel sostenedor, lo que en sí mismo representa un gran desafío organizacional. El mayor reto profesional que tendrán que enfrentar ambos tipos de actores –nuevos y antiguos- tiene que ver con la oportunidad de cambiar la manera de hacer las cosas: esas micro prácticas de gestión, coordinación y relaciones interpersonales que han complejizado la gestión educativa municipal, ya sea por la dependencia a la administración municipal de turno, por la falta de una mirada estratégica, por la competencia por la matrícula o por rutinas

burocráticas desalineadas de un propósito educativo mayor.

El Informe de Desarrollo Humano del PNUD del 2009 se dedica largamente a analizar cómo se hacen las cosas en Chile, mirando las prácticas cotidianas como obstáculo o potenciador del desarrollo humano. Se asume allí que la manera de hacer las cosas no sólo incumbe al Estado, sino a personas, familias y organizaciones en su conjunto, porque cada práctica es parte de un todo. Debido al estadio de desarrollo en el que se encuentra el país, el informe es tajante en señalar que tanto los logros como las dificultades se explican hoy, mucho más que antes, por las relaciones y formas de coordinación concretas que establecen los actores en sus prácticas específicas. Así, las dificultades en la implementación de iniciativas públicas no sólo se explicarían por factores institucionales y subjetivos, sino por múltiples juegos de información, poder, intercambio e identidad que realizan los actores en sus prácticas específicas.

Teniendo esto en consideración, para proyectar la adecuada instalación de los futuros servicios hay que considerar dos supuestos: Primero, que para enfrentar mejor este proceso se requieren ciertas condiciones de base asociadas a la legitimación y confianza recíprocas entre los actores, así como un grado importante de convicción en torno al sentido del mismo. Segundo, que frente a escenarios de incertidumbre algunos actores reaccionan adaptándose e innovando,

mientras otros se devuelven a sus prácticas previas, a lo que siempre han hecho y a cómo lo han hecho acorde a sus trayectorias históricas, contradiciendo muchas veces el sentido original de la política.

Cuando nos hemos acercado a conversar con sostenedores y directores de centros escolares sus relaciones con otros, la noción de desconfianza surge explícita o implícitamente a la par del relato sobre su gestión y las exigencias de cada rol. Esto es crítico cuando se considera que la reforma sienta sus bases en la confianza y la colaboración como pilares fundamentales; ya que en paralelo a esta declaración de diseño, nos encontramos con la realidad de una confianza mermada entre las personas y el sistema, entre sostenedores y directores de escuelas, entre directivos y profesores, entre escuelas y apoderados.

La gran pregunta entonces es si los cambios estructurales que la reforma impulsa tendrán la capacidad para permear también el tejido cultural del sistema generando cambios a pequeña escala. Esta es la letra chica que la transformación exige: la instalación de prácticas que hagan recobrar la confianza entre las comunidades educativas y la educación pública, asumiendo la colaboración como una herramienta clave para la construcción de un propósito compartido.

Para quienes trabajamos en educación se trata de un desafío enorme que paradójicamente se jugará en cada pequeño detalle y requerirá de un amplio repertorio de herramientas y estrategias para abordar la transición de un sistema al otro, sin perder de vista el fundamento del cambio, e instalando un sello que implique un modo de hacer las cosas distinto. Ello obligará a generar liderazgos conscientes de su propósito, que interpelen a todos los actores a poner de su parte: a unos a ofrecer las condiciones y a otros a tomarlas de forma activa y colaborativa. En la modificación de esas micro prácticas institucionales y subjetivas se juega la instalación efectiva y sustentable del cambio.

La geografía del espacio: Creando un nuevo ambiente profesional



Karina Herrera

Directora de la Escuela Sor Teresa de los Andes, Lo Prado

Mi nombre es Karina Herrera y desde el 2013 soy directora de la Escuela Sor Teresa de los Andes, Lo Prado. Al observar la oficina en mi primer día noté que parecía no dar cuenta de un establecimiento orientado a los avances y mejoras de los aprendizajes. La oficina del director anterior no parecía un espacio que demostrara la existencia de un líder pedagógico. En el cajón del escritorio encontré clavos, martillos, y toda clase de herramientas para arreglar el jardín de la escuela. Esto me hizo pensar inmediatamente que su foco no estaba en mejorar los aprendizajes de los estudiantes ni tampoco en apoyar la labor pedagógica de los docentes.

Cuando me acerqué a mirar la sala de profesores la situación no fue diferente: no contaban con la infraestructura necesaria para poder establecer conversaciones desafiantes y profesionalizantes. Tampoco tenían un comedor digno para poder descansar y compartir en la hora de almuerzo. Me di cuenta que no existía una valoración del rol docente.

Una imagen vale más que mil palabras. Para mí los espacios en las escuelas son físicos pero fundamentalmente son constructos culturales. Esto me hizo pensar que si bien el liderazgo pedagógico debe estar como centro de la tarea directiva, se necesitan ciertas condiciones mínimas que dignifican la labor docente, y éstas requieren ser abordadas por los directores.

Todas estas situaciones me hicieron reflexionar que no se puede llegar a una escuela a implementar de inmediato medidas curriculares, planes de desarrollo profesional docente, observaciones y retroalimentación al aula. Los

espacios como constructos culturales necesitan tiempo para poder transformarse.

Este cambio está supeditado a financiamiento del municipio. Es sabido que los establecimientos municipales afrontan problemas económicos. Ello, en múltiples ocasiones obliga a movilizarse por economizar en otros aspectos. Sin embargo, las condiciones laborales de los profesores deben ser siempre dignas. Esto es una responsabilidad compartida con los sostenedores. Son ellos quienes deben asegurar y mantener la calidad de la infraestructura para que nosotros, los líderes escolares, podamos focalizar nuestros esfuerzos en la generación de mejores y aprendizajes más significativos en los estudiantes.

Los sostenedores y directores requieren establecer un plan de trabajo conjunto que permite potenciar el liderazgo pedagógico. En la medida que nos damos la oportunidad de mirar los espacios y, a partir de esto, mejorar las condiciones de los espacios, se facilita el trabajo colaborativo y los docentes pueden concentrarse en los procesos pedagógicos. La organización de los espacios requiere estar en función de la mejora educativa. Un espacio que promueve la mejora es cálido, vivo, flexible y colaborativo.

Los espacios escolares permiten observar cuáles son las preocupaciones reales de la escuela, directivos y sostenedores. La geografía del espacio nos da orientaciones sobre qué está pasando y pensando en la organización. El desafío de los directores es tener la capacidad para poder realizar lecturas pertinentes de los espacios.





Entrevista a Bernardita Muñoz Chereau:

“Quisiera ver un sistema de evaluación con indicadores de equidad que premie la diversidad e inclusión, en vez de la segregación”

Por Romina Tagle y Bárbara Zoro.

Bernardita Muñoz Chereau es investigadora del postdoctorado del Fondo de Investigación para Desafíos Globales (GCRF) del gobierno inglés (ESRC). Ella es una de las 30 investigadoras de todas las disciplinas del conocimiento y la única chilena en obtener este prestigioso reconocimiento durante el año 2016. Implementará su proyecto posdoctoral, valor agregado en educación, en conjunto con LIDERES EDUCATIVOS, durante el año 2017.

La psicóloga, con estudios de pregrado en la Pontificia

Universidad Católica de Chile, realizó su Magíster en Educación en el Institute of Education, University College London y doctorado, en la Escuela de Educación de la Universidad de Bristol, Inglaterra. Se ha desempeñado como directora de Evaluación en las redes de colegios SIP y Alcántara-Alicante, y ha trabajado en el ámbito educacional en diversas instituciones públicas, tales como el Mineduc y Fundación Chile. En paralelo a su trabajo académico, Bernardita ha desarrollado una carrera como escritora de libros infantiles y

juveniles con más de 30 títulos publicados en Chile y el resto de Latinoamérica.

Conversamos con ella sobre su investigación acerca del valor agregado y efectividad en escuelas y liceos; y su opinión respecto del sistema de evaluación chileno.

¿En qué consiste tu investigación respecto de agregar valor y efectividad en escuelas y liceos?

Mi estudio postdoctoral, “Nivelando el campo de juego: evaluando con equidad la calidad de los establecimientos educacionales chilenos” se basa en mi doctorado, donde utilicé datos longitudinales del SIMCE para demostrar que el logro previo de los alumnos y las características contextuales de los establecimientos secundarios chilenos ejercen una influencia muy poderosa en el desempeño de los estudiantes. Por lo tanto, para evaluar el desempeño de las escuelas y liceos de manera justa y precisa, es necesario tomar en cuenta el logro previo de los estudiantes, así como variables que están fuera del control de las comunidades escolares pero que sabemos que influyen fuertemente en el rendimiento de los alumnos.

La educación de los padres y el ingreso de las familias y variables del contexto escolar tales como la comuna donde se encuentra el establecimiento, influyen en los resultados. Un sistema de evaluación con equidad busca cómo “corregir” el desigual campo educativo. Debido al hecho de que los estudiantes y docentes de nuestro sistema educacional están altamente segregados socioeconómicamente, requerimos implementar metodologías de valor agregado en función de hacer comparaciones justas entre escuelas (OECD, 2008).

En tu investigación, identificaste 14 procesos clave de las escuelas efectivas según la literatura internacional. Luego, en el trabajo en terreno en escuelas nacionales, emergieron como relevantes dos más: Agencia y Confianza. ¿Podrías profundizar en ellas, en su raigambre nacional y en cómo impactan en las escuelas del país?

En mi investigación doctoral realicé un estudio de caso en sólo una escuela efectiva que identifiqué a partir de los resultados longitudinales de sus estudiantes en el SIMCE de Lenguaje. Esto es importante mencionarlo, ya que no quisiera generalizar a partir de un caso único. Sin embargo, lo que me llamó la atención en este establecimiento fue que

además de los factores tradicionalmente asociados a escuelas efectivas en la literatura internacional (tales como el uso efectivo del tiempo, la alta expectativa en sus estudiantes, un buen liderazgo pedagógico, etc.), en ésta resaltaba (i) la agencia: movilizaban sus recursos creativamente en función de sus necesidades, sin esperar que otros resolvieran sus dificultades; y (ii) la confianza: reinaba un clima de respeto y fe en el trabajo de los docentes y los estudiantes, lo que se evidenciaba concretamente, por ejemplo, en que no habían tantas rejas ni candados como suelen haber en otras comunidades educacionales. Los profesores en dicho establecimiento tenían libertad para modificar y adaptar sus clases en función del proceso de aprendizaje de sus alumnos.

¿Cuál es tu opinión sobre la categorización de la Agencia de la Calidad?

Opino que, en ausencia de valor agregado, el ordenamiento de los establecimientos educacionales chilenos tiende a castigar a las escuelas y liceos que trabajan en contextos vulnerables, y a premiar a los que lo hacen en contextos privilegiados, manteniendo el status quo mediante desesperanza en un extremo, y complacencia en el otro.

Por este motivo, mi investigación desafía los rankings rutinariamente aplicados en Chile y la categorización de las escuelas implementada por la Agencia de la Calidad, e identifica prácticas escolares basadas en la evidencia de escuelas eficaces.

Más allá del SIMCE ¿qué indicadores chilenos podemos utilizar para decir que una escuela es efectiva o entrega educación de calidad?

Creo que, actualmente en nuestro sistema educacional, estamos valorando lo que medimos más que medir lo que como sociedad realmente valoramos y esperamos de nuestro sistema educacional. En esta línea, faltan indicadores que monitoreen la equidad del sistema, tales como el logro de diversos grupos de estudiantes clasificados por género, etnia, nivel sociocultural, necesidades educativas especiales, entre otros.

De aquí a 10 años, ¿cuál te imaginas que sería el escenario ideal respecto al uso de datos en las escuelas?

Quisiera ver un sistema de evaluación con indicadores de equidad que premie la diversidad e inclusión, en vez de la segregación; un sistema donde el SIMCE se aplicara de manera longitudinal (al menos 2 evaluaciones a los mismos estudiantes) y muestral, es decir, no a todos los establecimientos del país en un nivel educativo. De esta forma, el SIMCE sería un sistema que mide, pero no el timón de lo que ocurre en las escuelas y liceos como es hoy día.

También me gustaría ver mayor autonomía en las comunidades escolares para que ellos pudiesen definir sus propios indicadores y definiciones de calidad educativa, tales como la creatividad, la convivencia, la tolerancia a la incertidumbre o el pensamiento crítico de sus estudiantes, por nombrar algunos aspectos clave de una educación de calidad con miras a los desafíos globales actuales.

Al mismo tiempo, me gustaría ver la implementación de programas de mejora escolar basados en evidencia, ya que sabemos que la efectividad escolar no se puede aplicar como una receta, sino que es necesario considerar el contexto y las condiciones específicas en que trabajan los establecimientos educacionales.

Exactamente ¿qué trabajo vas a realizar con LIDERES EDUCATIVOS?

Durante este año, trabajaremos sobre un proyecto dirigido a fortalecer las capacidades para utilizar los resultados en el SIMCE y la evaluación en general, con el fin de orientar las acciones y prioridades de las escuelas y liceos de Chile.

Además, estamos coordinando para el mes de octubre la realización de un seminario y de una serie de talleres con los establecimientos que tienen convenio con LIDERES EDUCATIVOS.

Finalmente, ¿qué te motiva a trabajar con nuestro Centro?

Me motiva el trabajo que están realizando con la educación pública, ya que el valor agregado permite distinguir aquellos establecimientos que pese a que trabajan en contextos

desfavorecidos, han logrado progresar en el aprendizaje de sus estudiantes.

Al mismo tiempo, me parece muy interesante la lógica de trabajo en red, y con los equipos directivos de los diversos establecimientos en la educación pública. Se trata de un modelo innovador, dinámico, que conjuga una mirada global con un fuerte componente local.

“Actualmente en nuestro sistema educacional, estamos valorando lo que medimos más que medir lo que como sociedad realmente valoramos y esperamos de nuestro sistema educacional. En esta línea, faltan indicadores que monitoreen la equidad del sistema”

Bernardita Muñoz

LIDERES
EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

VISITA NUESTRO 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





Sostenedores apoyando a los directores noveles: Orientaciones prácticas

Por: Bárbara Zoro

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

Ser director en una escuela o liceo es complejo y altamente demandante. Más aún cuando se es por primera vez. Un director novel requiere abordar múltiples desafíos, presiones de diferentes actores, además de una gran cantidad de tareas impredecibles y diversas; configurando un escenario difícil de sortear sin el apoyo necesario. Los directores que ejercen por primera vez el cargo requieren apoyos sostenidos, formales y pertinentes a sus necesidades contextuales.

El rol que cumplen los sostenedores es clave para crear condiciones y oportunidades para que los directores novatos tengan éxito en los establecimientos bajo su dependencia (Montecinos, Ahumada, Leiva, Campos y Aravena, 2017; Hobson et al 2003; Wildy y Clarke, 2008). A partir de los

hallazgos de una investigación FONDECYT desarrollada por integrantes de LIDERES EDUCATIVOS en conjunto con docentes de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Montecinos, Ahumada, Leiva, Campos y Aravena, 2017) destacamos cinco orientaciones prácticas para que los sostenedores puedan brindar el apoyo que los directores noveles necesitan.

SOSTENEDORES APOYANDO A LOS DIRECTORES NÓVELES

01

Sitúa a directores noveles en establecimientos adecuados.

Reconsidera situarlos en establecimientos con condiciones organizacionales muy complejas, estos no son el terreno ideal para un director que recién comienza. El mencionado estudio indica que los directores puestos en establecimientos con una trayectoria de alta ineffectividad escolar mayoritariamente desertaron al finalizar el tercer año, a diferencia de directores en establecimientos con trayectoria de mejora que persistieron en el cargo.

02

Orienta y fortalezca el liderazgo con foco pedagógico.

Los directores noveles tienden a desarrollar prácticas de liderazgo pedagógico de entre el segundo y tercer año en el cargo. Para posibilitar el desarrollo del liderazgo pedagógico antes, los sostenedores pueden implementar programas de inducción, que se orienten al acompañamiento. Estos programas permiten que los directores novatos desarrollen y practiquen las competencias, habilidades y herramientas necesarias para poder enfrentar de mejor manera el cargo que comienzan a ejercer.

03

Diseña espacios de autonomía para la gestión de recursos.

El estudio identificó la gestión de recursos por parte del sostenedor como un frecuente obstáculo para avanzar hacia el logro de las metas definidas en el PME. Los problemas que más se mencionaron fueron la demora en la entrega de recursos y la escasa autonomía con la cual el director los puede gestionar. En cambio, los directores que recibieron apoyo del sostenedor y recursos para gestionar con cierto nivel de autonomía, lo señalan como un facilitador de su desempeño.

04

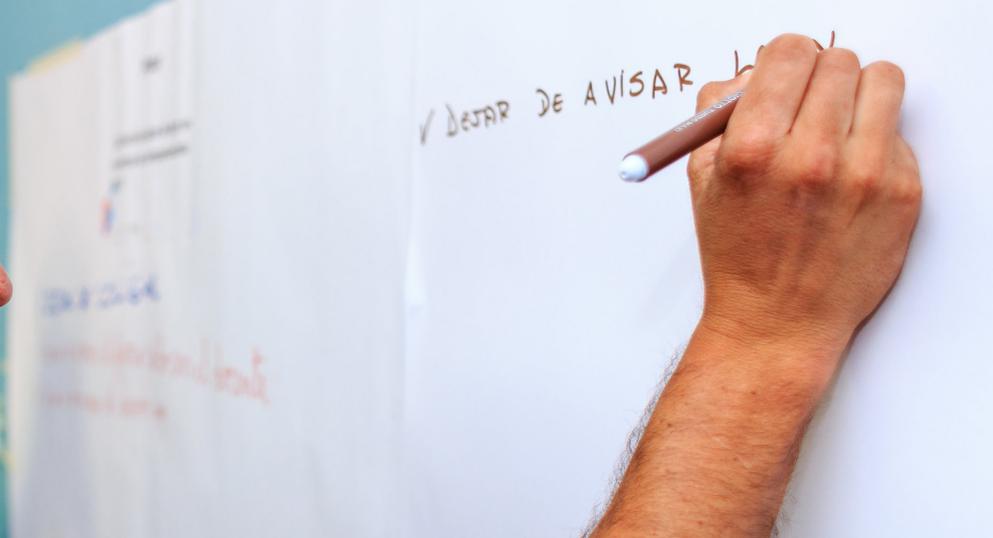
Disminuye y facilita los procesos administrativos.

La carga administrativa es una fuente de distracción respecto del foco pedagógico para los directores noveles. Una forma de facilitar esta ineludible dimensión del quehacer del director es dando lineamientos claros respecto de los procesos. Los directores noveles no saben como funciona la gestión de la educación a nivel sostenedor, por lo tanto, es importante desde la dirección de educación comunal formarlos al respecto.

05

Coordina y promueve una red de directores noveles a nivel comunal.

Es vital poner en contacto a los directores noveles con sus pares, para que puedan compartir experiencias y apoyarse en su proceso de inserción en una nueva comunidad escolar. En su primer año, es frecuente que los directores noveles tengan experiencias emocionales asociadas a conflictos con docentes o apoderados; es importante que puedan compartirlas y reelaborarlas en espacios apropiados para esto.



Algunos de mis profesores dicen que sus estudiantes se comportan muy mal ¿qué puedo hacer?

Por: Felipe Aravena

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

La observación y retroalimentación de aula son dos tareas que necesitan realizar los directores escolares para apoyar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación que entregan a sus estudiantes. Supongamos que luego de una observación de clase, retroalimentarás a un docente que no logró desarrollar eficazmente su clase, principalmente, porque el clima de aula no fue propicio para el aprendizaje. Un mal clima escolar dificulta poder encaminar a los estudiantes a la mejora. Por esta razón, los profesores requieren saber y ser capaces de construir ambientes de aprendizaje que involucran a los alumnos activamente en las actividades de aprendizaje. Esto impactará en la motivación de los estudiantes, así como en la satisfacción laboral de los propios docentes.

Si en el proceso de acompañamiento al aula observas que los alumnos están distraídos y el docente dedicado a pedir que presten atención, en la retroalimentación será necesario abordar las posibles causas de lo acontecido. Entregando la posibilidad al docente de reflexionar sobre su propia práctica pedagógica lo puedes ayudar a buscar cómo abordar mejor estas conductas disruptivas.

A continuación, ejemplificamos algunas acciones concretas que pueden ser útiles para mejorar el clima de aula. Puedes señalarlas como consejos en el proceso de reflexión a partir de los datos obtenidos en la observación en esa aula. Un docente con un repertorio más amplio para enfrentar conductas disruptivas puede disminuir su sensación de cansancio laboral.

ESTUDIANTES QUE SE COMPORTAN MUY MAL ¿QUÉ PUEDO HACER?

01

Sentar a los alumnos en el aula estratégicamente.

¿Quiénes necesitan estar más cerca o más lejos del docente? ¿Qué par de niños trabajan mejor juntos y cuáles es mejor tener separados?

02

Disminuir el tono de voz.

Usualmente los profesores se quejan que los estudiantes no escuchan y conversan en un volumen alto. En vez de hablar más alto, una estrategia para abordar esta situación es disminuir el volumen de la voz. Poco a poco los estudiantes se irán autorregulando entre sí y escucharás “shhhh, para poder escuchar al profesor”.

03

Acercarse al alumno disruptivo.

No es conveniente entrar en una discusión tú a tú con un estudiante, especialmente cuando estás al frente del curso. Acercarse físicamente al estudiante y tócale el hombro o míralo detenidamente, le comunicarás que estás pendiente de su actuar. Si es un alumno que suele comportarse así, en privado puedes explicarle que lo ayudarás a tener una mejor conducta en clase acercándote a él o ella, tocándolo levemente para darle la señal que se requiere un cambio en su actuar.

04

Utilizar el dictado por unos segundos.

Está comprobado que el dictado es una estrategia que silencia a los estudiantes. No se debe sobre-utilizar, porque usualmente los estudiantes no piensan cuando están escribiendo lo dictado debido a que demanda escasa concentración y poco esfuerzo cognitivo; pero sí puede servir para volver a conectar a los estudiantes con la clase. Solo recomiéndala para ser utilizada con esos fines.

05

Observar sistemáticamente cambios en las conductas.

Esto será útil para que el docente comprenda las causas de las conductas disruptivas. Por ejemplo, cuando empieza la clase ¿los estudiantes están prestando atención? ¿luego de cuántos minutos comienzan algunos a inquietarse? ¿hay más conductas disruptivas cuando el profesor circula por el aula mientras los estudiantes realizan trabajo individual o en grupo? Estos datos posibilitan ajustar la clase para lograr mayor participación de los alumnos.



De quién/con quién aprender en la escuela

Por: Karen Edge

University College London, REINO UNIDO.

Actualmente, trabajar en equipo es una necesidad dentro y fuera de la escuela. El trabajo colaborativo y el aprendizaje entre pares son fundamentales para poder mejorar y cambiar las prácticas personales y también colectivas. Las organizaciones que logran mayores mejoras son aquellas en que las personas logran aprender con sus colegas. Esto es difícil de conseguir en culturas escolares con escasa confianza entre sus integrantes, presentándose como una barrera para poder colaborar y compartir ideas.

Es vital que los líderes educativos sean capaces de construir en sus escuelas y liceos espacios abiertos al aprendizaje y al intercambio de prácticas entre docentes. La clave para poder compartir y aprender de los demás es crear relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad escolar. Para eso, es esencial conocer a las personas con las que trabajas,

sus fortalezas, sus debilidades, sus intereses, entre otros aspectos relevantes.

Desde mi visión, existen tres preguntas clave para facilitar el desarrollo del aprendizaje entre pares dentro de la escuela; ¿cómo puedo aprender? ¿qué quiero/puedo aprender? y finalmente ¿de quién/con quién puedo aprender? La respuesta a esta última pregunta es clara, **PODEMOS APRENDER DE TODOS**. Por ello, tu rol como líder es fundamental para poder generar las condiciones que posibiliten su logro.

A continuación, presento un conjunto de cuatro consejos para desarrollar las condiciones propicias para el aprendizaje entre pares:

DE QUIÉN/CON QUIÉN APRENDER EN LA ESCUELA

01

Crea espacios seguros.

Asegúrate de crear espacios que faciliten que las personas interactúen sabiendo que éstas no serán objeto de crítica o burla por los demás, sino que serán respetados y tomados en cuenta. Es importante que los profesores se conozcan, no sólo como profesionales estáticos con tareas y agendas que cumplir. Organiza actividades con el claro objetivo de fomentar el conocimiento personal entre colegas.

02

Convértete en un mediador de conexiones entre personas.

Articula, facilita y promueve que las personas se relacionen entre sí. Ayuda a que las personas encuentren el espacio para conversar. Tu experiencia te permite saber qué profesores pueden interactuar y aprender más profundamente entre sí. Establece conexiones entre ellos, invítalos a conversar respecto de un tema de interés compartido entre ambos.

03

Modela el aprendizaje.

Es importante que tú demuestres que el aprendizaje entre pares es útil y posible. Por ejemplo; haz referencia a conocimientos, actitudes o prácticas concretas que aprendiste en la interacción con profesores de tu escuela, directivos u otros. Señala explícitamente que ese conocimiento lo aprendiste compartiendo experiencias y no de un libro o una conferencia.

04

Haz del aprendizaje una experiencia personal.

El aprendizaje es significativo cuando responde a una necesidad personal por saber. Asegúrate que cada profesor tenga la responsabilidad de liderar algún proyecto asociado al PME. Sin proyectos personales puede ser muy difícil lograr un interés por aprender de otro. Además de reforzar el liderazgo docente, estos proyectos son auténticos a las necesidades de mejoramiento que la escuela ha identificado y requieren trabajo colaborativo para ser abordados.





Planificando una respuesta a emergencias que puede enfrentar un centro escolar

Por: Bárbara Zoro

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

Vivimos en un país en el que en cualquier momento se pueden producir situaciones de emergencias. Fuertes sismos, posibles tsunamis, incendios forestales o inundaciones no son acontecimientos ajenos a los establecimientos escolares. Saber cómo actuar en circunstancias de emergencia es parte del liderazgo educativo, e involucra a todos los integrantes de la comunidad educativa.

Diversas investigaciones han identificado condiciones que facilitan la respuesta que los establecimientos pueden tener ante situaciones de emergencia. Una de ellas es el liderazgo distribuido, este permite los acontecimientos no recaigan solo sobre el director, sino también sobre el equipo directivo y los docentes. A su vez, un clima de confianza en la comunidad educativa facilitará que las personas estén dispuestas a seguir las indicaciones dadas por el Comité de Seguridad Escolar, permitirá que los apoderados se mantengan tranquilos en

donde estén y evitará que se pongan en riesgo al tratar de ir al rescate de sus pupilos. Contar con una cultura de prevención y el autocuidado en la comunidad educativa cobra particular relevancia a la hora de responder adecuadamente en una emergencia. Los tres aspectos organizacionales presentados muestran que la creación de un lugar seguro es una tarea clave de los líderes escolares.

A continuación, presentamos cuatro acciones concretas posibilitan que tu escuela o liceo este a más preparado para abordar una eventual emergencia y así cuidar mejor de la comunidad educativa.

RESPUESTA A EMERGENCIAS EN UN CENTRO ESCOLAR

01

¿Cada persona tiene claro lo que debe hacer en una emergencia?

Los centros escolares deben tener un Plan Específico de Seguridad Escolar y un Comité de Seguridad Escolar, en el que se suelen designar un coordinador general, coordinadores de piso o áreas y monitores. Ellos tienen responsabilidades claras a la hora de liderar una emergencia y deben conocer cabalmente el plan de emergencia. Para esto, las reuniones del Comité para revisar y actualizar los planes deben ser continuas, además de realizar simulacros permanentemente.

02

Fomenta una cultura de prevención y autocuidado.

La cultura escolar requiere ir incorporando la prevención y el autocuidado a través de diversas instancias en las que participe toda la comunidad educativa, como, por ejemplo, la "Semana de la Seguridad Escolar". Otra forma es invitar a toda la comunidad educativa a participar en la elaboración e implementación del Plan Integral de Seguridad Escolar. Es importante promover espacios de reflexión a nivel de aula y escuela que permitan que las personas se interroguen a sí mismos sobre la mejor manera de actuar en emergencias.

03

Diseña un sistema de comunicación para emergencias.

Ten un listado de contactos de toda la comunidad educativa, guardados en distintos medios y espacios. Por ejemplo, en computadores, la nube, además de impresiones dentro de bolsas herméticas, ubicada tanto en la escuela como en domicilios del Comité. Incluye datos del sostenedor, autoridades sanitarias, estudiantes, apoderados y todo el personal del establecimiento. Intentar contar con múltiples formas de contacto.

04

Identifica posibles apoyos para enfrentar emergencias.

Identificar una o más personas que saben primeros auxilios, poseen entrenamiento de bombero o rescatista, entre otros, posibilita aumentar los recursos con los que la escuela o liceo puede enfrentar la emergencia. A su vez, es fundamental tener claro quienes requerirán apoyo extra ante una emergencia, para asegurarte de organizar que este se provea.

05

Difunde el plan de emergencia a toda la comunidad educativa.

Una comunidad educativa que sabe cómo debe reaccionar ante una emergencia puede responder de mejor manera. Informa a las familias sobre las zonas seguras del establecimiento e invítalas a participar en los ensayos de evacuación. Difunde el Plan de Seguridad Escolar y los protocolos de seguridad a toda la comunidad educativa, a través de canales simples y directos: diarios murales, páginas web, radio y diarios locales, reuniones de apoderados/as, etc.



Los sostenedores: Actores clave en la sucesión e inducción de los nuevos directores

Por: Carmen Montecinos y Felipe Aravena

El rol de los sostenedores en el proceso de inducción y sucesión de un director o directora escolar es clave. Los sostenedores contribuyen a generar condiciones para que el liderazgo y gestión educativa de los directores marque una diferencia significativa y positiva en el establecimiento y en la oferta educativa de la comuna.

El objetivo de esta nota técnica es compartir aprendizajes de un estudio longitudinal de carácter mixto realizado durante los años 2014-2016 con el foco de analizar las prácticas de liderazgo de directores nóveles. Estos aprendizajes son expresados en términos de resultados y orientaciones prácticas para guiar los apoyos que puede entregar el sostenedores para aumentar las posibilidades de éxito que los nuevos directores contratados por el sistema de Alta Dirección Pública que llegan a la comuna.

Este documento se organiza en cuatro apartados: (a) comprender por qué el cambio de director requiere del cuidado del sostenedor, (b) los desafíos que enfrenta un director o directora que ejerce el cargo por primera vez, (c) las prácticas de sostenedores que impactan en la mejora escolar, y (d) prácticas que puede implementar el sostenedor en el proceso de inducción y acompañamiento a directores nóveles.

▶ 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



Referencias:

Hobson, A., Brown, E., Ashby, P., Keys, W., Sharp, C., & Benefield, P. (2003). *Issues for early headship. Problems and support strategies*. National College for School Leadership. Disponible en: <http://www.nationalcollege.org.uk/issues-for-early-headship-problemsand-support-strategies.pdf>

Montecinos, C. (Investigadora Responsable), Ahumada L., Leiva, V., Galdames, S. , y Campos, F. (co-investigadores). *Las prácticas de liderazgo pedagógico de directores y directoras noveles: aprendizaje situado en el desempeño del rol*. Proyecto FONDECYT No 1140906 (2014-2016).

PNUD (2009). *Informe sobre Desarrollo Humano Chile 2009. Superando barreras: Movilidad y desarrollo humanos*. Santiago: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Wildy, H., & Clarke, S. (2008). *Principals on L-plates: Rear view mirror reflections*. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 727-738.



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



www.lidereseducativos.cl

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

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

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