



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°4

Noviembre de 2017

Boletín N°4-2017
LIDERES EDUCATIVOS

Documento para difusión pública
Noviembre, 2017.

Editores:

Carmen Montecinos
Bárbara Zoro
Felipe Aravena

Redactores:

Carmen Montecinos
Mauricio Pino
Marcela Jara
Felipe Aravena
Bárbara Zoro
Amaya Garcia
Selma Simonstein
Melanie Ehren

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla

Este material se puede reproducir señalando la fuente:

LIDERES EDUCATIVOS. (2017). "Boletín N°4-2017 de LIDERES EDUCATIVOS". Valparaíso: LIDERES EDUCATIVOS.

ÍNDICE

1.- EDITORIAL

Carmen Montecinos

4

2.- COLUMNAS

Mauricio Pino - Chile fuera del mundial y el mundo ¿Fuera de Chile?:

6

Fragmentos de imágenes racistas que desafían nuestra educación pública

Marcela Jara Villavicencio - Escuelas multiculturales: Una oportunidad de aprendizaje para Chile

8

3.- ENTREVISTA

Entrevista a Melanie Ehren

9

4.- PRÁCTICAS PARA EL LIDERAZGO ESCOLAR

Liderando en el multiculturalismo

14

Incluyendo a las familias migrantes en las escuelas y liceos

16

Estrategias para apoyar a los estudiantes de español como lengua extranjera

18

Liderazgo en los jardines infantiles: ¿Cómo hacer un cambio?

20

**LIDERES
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Carmen Montecinos

Directora Ejecutiva de LIDERES EDUCATIVOS

En los últimos años el fenómeno migratorio ha traído un creciente número de estudiantes extranjeros a las aulas de nuestras escuelas y liceos. La llegada de estudiantes de otras nacionalidades presenta una muy buena oportunidad para fortalecer el currículo escolar y la formación ciudadana en las escuelas y liceos Chilenos. Para cultivar este potencial, sin embargo, es importante que las comunidades escolares analicen sus prácticas a fin de modificar aquellas que puedan generar exclusión y de amplificar aquellas que promueven la inclusión. Este número del Boletín de LIDERES EDUCATIVOS entrega algunas pistas para promover una educación inclusiva que reconoce la importancia de la cultura en los procesos educativos. Estas prácticas no solamente ayudan a los estudiantes migrantes y a sus familias, también sirven para abordar desigualdades de aprendizaje y participación que afecta a una parte significativa de estudiantes chilenos creciendo en situación de vulnerabilidad social.

Todas y todos los autores que contribuyen a este número del Boletín enfatizan la importancia de desterrar la asociación entre diversidad cultural con supuestos déficits y la necesidad de programas compensatorios. En vez, proponen

que educación en y para la diversidad es una educación de calidad para todos ya que está centrada en los aprendices, reconociendo que la cultura es central al aprendizaje. La cultura forma los procesos de pensamiento y define modos de comunicar y de recibir la información. Esta visión positiva de la diversidad que trae la llegada de estudiantes migrantes a las escuelas la articula la directora Marcela Jara quien lidera la Escuela República de Colombia en la Comuna de Santiago.

Junto con una disposición positiva es necesario contar con herramientas para apoyar a los estudiantes migrantes, particularmente cuando llegan sin hablar el español. De acuerdo a lo reportado por el departamento de Extranjería y Migración (2015), los haitianos en Chile no son de los colectivos con mayor presencia. Sin embargo, el número de visas otorgadas a haitianos entre el 2014 y el 2015 aumentó en un 144%. Salvo excepciones de apoyos de mediadores culturales otorgados por ciertos DAEM, las escuelas y liceos chilenos no cuentan actualmente con herramientas específicas para enfrentar la diferencia idiomática, lo que se ha traducido en que niños y niñas haitianos tengan mayores dificultades para su inclusión en el sistema educativo (Poblete



et al., 2016). El artículo de Amaya García entrega pistas respecto a cómo favorecer la participación de estudiantes que están aprendiendo el español como segundo idioma.

Los docentes que son efectivos con estudiantes migrantes conocen a sus estudiantes y las prácticas pedagógicas se diseñan para responder a sus necesidades que pueden surgir desde su origen sociocultural, sus niveles y estilos de aprendizaje, de su historia familiar y escolar. Las familias son una fuente importante de apoyo a la participación escolar de sus hijas e hijos y, como nos señala el artículo de Barbara Zoro, en una escuela abierta a la diversidad se diseñan estrategias concretas para facilitar su incorporación a la comunidad escolar.

La columna de Felipe Aravena nos muestra el rol de los líderes escolares para promover una educación multicultural. Esto puede implicar implementar cambios, los que nos señala Selma Simonstein en su columna sobre gestión de cambio, requieren ser planificados y evaluados. Las actividades de aprendizaje que responden a la diversidad cultural en el aula se apoyan en los intereses de los estudiantes, en sus experiencias, generando actividades culturalmente pertinentes. Una pedagogía que ignora diferencias fundamentales entre estudiantes provenientes de distintos grupos da una ventaja injusta a los estudiantes de la cultura dominante en la escuela y aliena a los estudiantes que no se sienten identificados con los valores y prácticas que promueve la escuela.

Gestionar la diversidad implica también que los educadores tomen conciencia de sus sesgos y prejuicios y cómo estos se pueden convertir en barreras para el aprendizaje de todas y

todos los estudiantes. La columna de Mauricio Pino ilustra muy bien el gran daño que se crea cuando se actúa desde el prejuicio, la ignorancia y el miedo a quienes vemos como diferentes. Una de las principales barreras que enfrentan los estudiantes surge cuando sus profesores les comunican bajas expectativas. Esto se hace de manera no intencionada cuando, por ejemplo, un profesor expresa compasión frente al fracaso, entrega alabanzas al terminar una tarea simple y ofrece ayuda no solicitada por el estudiante.

Para analizar la presencia de sesgos que generan barreras para el aprendizaje, los docentes pueden recoger datos respecto para responder a preguntas tales como: ¿quiénes participan más o menos de mi clase? ¿Tiendo a responder o dirigir las preguntas a alguno/a estudiante? ¿Mi tiempo de espera cuando formulo una pregunta, es similar para todos los estudiantes? ¿El grado de dificultad de mis preguntas varía según mi opinión respecto de las capacidades del estudiante?

La formación ciudadana se fortalece en contextos de diversidad cuando los estudiantes aprenden a valorar y respetar a quienes son diferentes, cuando desarrollan amistades con compañeros que son de otras culturas y reconocen la diferencia como algo que aporta a la convivencia democrática. Para esto, las actividades escolares se diseñan con el objetivo explícito de promover la integración social. Esta dimensión, el aprendizaje de habilidades no cognitivas o habilidades blandas es parte importante de la función de las escuelas, como nos señala la experta en evaluación escolar Dr. Melanie Ehren.

Chile fuera del mundial y el mundo ¿Fuera de Chile?: Fragmentos de imágenes racistas que desafían nuestra educación pública



Mauricio Pino

Profesional de LIDERES EDUCATIVOS

Aún recuerdo la sensación. Chile perdiendo 2 a 0, pero aun clasificando. Repentinamente Perú empatiza con Colombia, y luego llega la tercera estocada de Brasil. Me puse de pie y dije en voz alta “esto es terrible”; Chile queda fuera del mundial.

Una mujer colombiana embarazada en un taxi, en trabajo de parto, necesita urgente ir al doctor. El taxista la expulsa para que no ensucie el auto. El bebé fallece, en una noticia se señala que venía sin vida. Pensé: “esto es horroroso”. Un mes antes luego de un confuso incidente, otra mujer, esta vez haitiana, fallece luego de ser detenida, injustamente según su comunidad. Su bebé de dos meses no puede ser entregado a quien señala ser su padre, pues este no cuenta con los documentos correspondientes. Nuevamente, esto es horroroso. Por la forma en que son tratadas las mujeres migrantes en Chile, no es de extrañar que digan que somos la hinchada más racista y que los vecinos celebren nuestro futbolístico fracaso.

Estos no son hechos aislados. Según la encuesta Bicentenario de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Adimark GfK, un 38% de los chilenos considera que hay un gran conflicto con los migrantes y un 48% un conflicto menor. En parte este conflicto se puede explicar por otro dato de la encuesta, donde un 41% considera que los migrantes limitan a los chilenos posibilidades de encontrar trabajo y sólo un 37% cree que los extranjeros ayudan con nuestra economía. Los datos más alarmantes indican que alrededor de un tercio de los chilenos considera que la inmigración eleva los niveles

de delincuencia o que Chile debería cerrar sus fronteras a la inmigración.

Pero como dijo el gran maestro Nelson Mandela de Sudáfrica: “Nadie nace odiando a otra persona por el color de su piel, o su origen, o su religión. La gente tiene que aprender a odiar, y si ellos pueden aprender a odiar, también se les puede enseñar a amar, el amor llega más naturalmente al corazón humano que su contrario” (1995). Tenemos que educarnos en el cariño y en el respeto, pues nos hemos acostumbrado a despreciar al extranjero, al parecer especialmente cuando es latinoamericano. Nuevamente, como en muchos otros temas más, la educación se posiciona como parte del problema y de la solución, nuestra esperanza constante.

Cuando analizamos los números de estudiantes migrantes (Centro de Estudios Mineduc, 2016) , lo primero que vemos es que no es excesiva, sino un porcentaje bajo (menor al 2% de la matrícula nacional). La mayoría peruanos (5.289), colombianos (4.053) y bolivianos (3.974), luego y con cifras más bajas haitianos (916), argentinos (784) y ecuatorianos (664). Sin embargo, la población migrante suele estar concentrada, generando que algunos establecimientos tengan más de la mitad de su matrícula de estudiantes extranjeros (Salinas, 2017). A nivel de políticas educativas esto plantea el desafío de la distribución estudiantil. Una pregunta que tendremos que responder es si es mejor, por qué y para qué, intencionar una mayor distribución de la población migrante en diferentes establecimientos escolares.

Un segundo problema, particularmente con la población haitiana y otras, cuyo idioma materno no es el español, está en cómo fortalecer la enseñanza del español como segunda lengua. Junto a esto, cómo incorporar el creole (en el caso de los haitianos) como un lenguaje cotidiano al interior de los establecimientos. Por cierto, en materia de políticas educativas ha habido ya algunos avances importantes, especialmente con la población de estudiantes que no cuenta con una visa para vivir en Chile. Por ejemplo, se ha hecho el cambio del “Rut 100” que discriminaba simbólica y prácticamente a muchos estudiantes extranjeros, introduciéndose el Identificador Provisorio Escolar (IPE) que es un número único y permite que estudiantes migrantes puedan acceder a los beneficios educacionales y de salud que debe garantizar el Estado a todos los niños y niñas del país.

A nivel de la gestión y el liderazgo escolar existen desafíos aún más profundos y complejos de abordar. Muchos de ellos se relacionan a cómo vamos a interpretar la inclusión y cuáles son las prácticas inclusivas que los docentes pueden utilizar. Se ha detectado que, en el afán de no ser exclusivo, los docentes intentan integrar a los estudiantes migrantes a la chilenidad, evitan adaptar el curriculum y sus prácticas pedagógicas de modo de tratar a los extranjeros igual que a los chilenos. Estas prácticas reflejan, desde la perspectiva de los docentes, un afán de justicia y no discriminación (Bustos y Gairín, 2017). Por ejemplo, algunos docentes deliberadamente evitan realizar estrategias de nivelación o adaptar actividades para sus estudiantes extranjeros de modo de no tratarlos de manera diferente. A su vez, algunas familias de estudiantes migrantes perciben a los profesores como poco exigentes con sus hijos, entrando los niños en un ciclo de bajas expectativas. Cuando se realizan actividades extracurriculares para reconocer el valor de diferentes culturas, por ejemplo una muestra de bailes, estos eventos “no entran” al aula. Más bien son instancias aisladas ajenas a lo cotidiano del proceso de enseñanza aprendizaje.

¿Cómo los líderes educativos pueden abordar la llegada de estudiantes migrantes a sus aulas?

Primero, superar la vieja creencia que una misma regla para todos, la hace justa. Esta es una creencia antigua, honorable en su intención, pero errada ya que finalmente reproduce inequidades sociales. La inclusión supone que nuestras

prácticas y estructuras se transformen para incorporar a otros (Peña-Sandoval y Montecinos, 2016). Un primer paso es conversar y explicitar las creencias sobre qué entendemos por inclusión escolar y qué implica en la práctica docente. Esto supone responder dos preguntas: ¿Tienen los profesores tiempo y espacios para conversar sobre estos temas? ¿Pueden los profesores explicitar sus creencias sin temor a ser sancionados por sus pares o directivos?

Como muchos fenómenos sociales la migración no es un problema monolítico. No es lo mismo un estudiante peruano tratando de aprender la historia de Chile en Antofagasta que un estudiante haitiano intentando comprender las matemáticas en Santiago. Por ello, es muy importante que los líderes escolares estén conectados con instituciones gubernamentales y sociales que están activamente abordando problemáticas que enfrentan las familias que llegan a Chile como inmigrantes¹. A través de estas conexiones pueden aprender, especialmente con aquellos que vemos como diferentes a lo que imaginamos somos nosotros. En la práctica, se puede invitar a una jornada técnico pedagógica a miembros de estas organizaciones para conversar con ellos los desafíos que enfrenta la comunidad escolar y las posibilidades que podemos hallar para abordar problemáticas de inclusión de estudiantes migrantes. Finalmente, el tema de fondo no se trata de cuántos extranjeros están estudiando o no en su escuela. Más bien la reflexión es acerca de la cultura de inclusión que se construye entre los docentes, estudiantes y sus familias.

Podemos, y personalmente sigo lamentándome que no vamos al mundial. Mucho tendremos que aprender de esto. Pero lo que debemos evitar es pensar que nuestro cariño por ser de Chile se transforme en odiosidad nacionalista. Si no somos capaces de mirar al país vecino con respeto, recibirlo y aprender con ellos, entonces ahí sí que realmente saldremos derrotados y aun siendo bicampeones de América, no será un orgullo ser chileno.

1 Entre estas puede visitar y contactarse con: La Unidad de Educación de personas migrantes <https://migrantes.mineduc.cl/>; con Interpreta: https://www.interpreta.org/?gclid=EAlaIQobChMIspjHxli1wIVRAWRCh2R4w-6EAAYASAAEgLPmfD_BwE; la Asociación MIRA <http://www.asociacionmirachile.cl/>; el Instituto Católico Chileno de Migración <http://incami.cl/>; El Instituto Nacional de Derechos Humanos <https://www.indh.cl/>; La Red Nacional De Organizaciones Migrantes Y Promigrantes en Chile <https://www.facebook.com/redmigra/>

Escuelas multiculturales: Una oportunidad de aprendizaje para Chile



Marcela Jara Villavicencio

Directora Escuela República de Colombia,
Comuna de Santiago

Muchos han asociado la migración como una amenaza, como un problema que se instala en nuestro país. Desde este discurso se remarca la diferencia, lo distinto, la otredad como un peligro. Sin embargo, en la Escuela Básica República de Colombia, consideramos que la multiculturalidad brinda la oportunidad de potenciar las experiencias de aprendizaje individual, interpersonal y colectivo.

Nuestra escuela recibe, afortunadamente, cientos de niños y niñas que provienen de Perú, Bolivia, Colombia, Haití, Venezuela, República Dominicana, Ecuador, China, y Chile. Claramente es una fortuna contar con una multiculturalidad que se instala en las salas de clases, en el curriculum y en las prácticas pedagógicas. La inclusión deja de ser un concepto y se naturaliza e instala con propiedad.

No deja de impresionarme como los propios niños derriban las creencias y marcadores de diferencia. Por ejemplo, como la barrera del idioma deja de serlo, cuando en un curso se habla español y llega un niño hablando chino, se ofrecen los propios compañeros como traductores a través de señas, el celular u otras formas. Su deseo de integrarlos traspasa cualquier obstáculo que pudiera presentarse. Esta generación vive el proceso de inclusión en la cotidianidad, mientras nosotros lo tuvimos que aprender desde el papel, desde el discurso, en un imaginario.

La reciente Ley de Inclusión (N° 20.845) abre una ventana para cambiar el paradigma esencialista donde el discurso de la normalidad y la diferencia están en todas las escenas de la sociedad. La migración, la raza, la condición económica se

han ido asociando y normalizando como una desventaja y un déficit de nuestros niños y niñas, y todo lo que se construye alrededor de ellos y sus familias. Esta creencia es la primera que debemos derribar.

En una escuela todos y todas aprenden. Es un espacio en el cual los juicios y estereotipos requieren quedar fuera, porque cada niño y niña que asiste a nuestra escuela está convencido de que todos los adultos esperamos lo mejor de él o ella. Para nosotros es clave que las prácticas pedagógicas sean pertinentes a nuestra realidad multicultural, donde profesores y estudiantes hacen el esfuerzo diario por flexibilizar, innovar e integrar cada cultura en los textos, las evaluaciones y a la práctica diaria. Esto implica que los líderes escolares hemos requerido brindar los apoyos y condiciones necesarias para que nuestros profesores y profesoras diseñen y ejecuten un curriculum escolar considerando la cultura de origen de nuestros estudiantes. Es esto lo que permite el desarrollo de aprendizajes significativos, integrando nuevas perspectivas culturales.

Liderar esta Escuela ha marcado mi vida en lo profesional y personal. Creo en la capacidad que tenemos los seres humanos de transformarnos en agentes de cambio, en movilizar y empoderar a todos los agentes educativos, para que se instale la capacidad de liderar a una sociedad donde la dignidad, el bienestar y la justicia salgan de los discursos y se transformen en una realidad. No hay fórmulas mágicas, porque trabajar con niños y niñas migrantes no es un problema; es una gran oportunidad que cada comunidad debe saber aprovechar.



Entrevista a Melanie Ehren

Profesora Educational Accountability and Improvement
Directora del UCL Research Centre for Educational Evaluation and Accountability
Institute of Education
University College London

“Una buena red de colaboración debe ser capaz de afrontar los problemas que día a día enfrentan los profesores”

Por Tania Opazo.

Melanie Ehren ha centrado su investigación de los efectos directos y secundarios de los sistemas de accountability (rendición de cuentas) y, en particular, de los sistemas de inspección escolar desde una perspectiva comparada e internacional. Como expositora del seminario “Colegios de aprenden juntos”, realizado por LÍDERES EDUCATIVOS y la Agencia de Calidad de la Educación, expuso las claves de un buen trabajo territorial y en redes, además de hacer hincapié en los cambios a los que debe apuntar el sistema educativo chileno.

Ha mencionado que Chile es un excelente caso de estudio para el trabajo en redes, ¿por qué?

Lo interesante de Chile es que está implementando nuevos territorios que son ejemplos de redes educativas, algo que vemos que otros países también están implementando como una forma de mejorar y reformar la educación. En ese sentido, Chile es un caso interesante porque podemos seguir el desarrollo de estas redes desde su comienzo, y entender cómo cambian en el tiempo y se hacen más efectivas, o no. Es también interesante el trabajo que en ese contexto deberá hacer la Agencia de Calidad, en el sentido que ellos puedan desarrollar herramientas de evaluación y modelos de apoyo para estas redes.

Los casos que usted ha expuesto demuestran que un buen trabajo en redes puede hacer una enorme diferencia en las escuelas. ¿Cómo se crea una red que sea exitosa?

Una colaboración exitosa parte con poder aunar objetivos y propósitos, ya que las escuelas necesitan sentir que colaborar con otros realmente es beneficioso para el aprendizaje de

sus estudiantes. Los ejemplos que he dado muestran que una buena red puede propiciar una mejor enseñanza y aprendizaje, si se delimitan bien los objetivos. Estos ejemplos muestran, también, grupos de escuelas enfocadas en ofrecer posibilidades de desarrollo profesional a los integrantes de la red. En el fondo, es necesario pensar cómo crecer como territorio más que en un enfoque individual de cada escuela, compartiendo recursos, desarrollando currículum juntos, teniendo un sistema de apoyo para todas las escuelas del territorio.

¿Cuáles son las dificultades de implementar un diseño así?

Un tema que ha estado en la agenda en relación a las redes es la competencia entre las escuelas. Es un real problema, porque las escuelas no tienen una cultura de colaborar las unas con las otras, porque los incentivos son sólo para cada escuela en particular. Este es el obstáculo más importante y la única forma de vencerlo es que la colaboración tenga como objetivo final el aprendizaje de los estudiantes. Eso genera confianza y deseo por mayor cooperación. Esa es una estrategia para pensar.



Algunos profesores creen que antes de implementar este tipo de estrategias se debería trabajar en mejorar sus problemas más gremiales

Es que una buena colaboración debe ser capaz de afrontar los problemas que día a día enfrentan los profesores. Si tienen problemas con algún estudiante, si les falta tiempo para desarrollar una metodología mejor, esos son problemas comunes que los profesores tienen y cada uno en su propia sala de clases está inventando soluciones cada día. En este sentido, la colaboración sin duda puede ser beneficiosa. Una buena colaboración debería ser capaz de ahorrarle algo de tiempo a los profesores porque no tienen que pensar y planificar todo solos.

¿Qué pasa con las evaluaciones centralizadas que muchas veces agobian a escuelas y profesores?

Sin duda los parámetros externos de evaluación deben permitir flexibilidad para que las redes puedan monitorear sus objetivos específicos, porque cada territorio tendrá diferentes asuntos con los que lidiar y eso significará trabajar de forma distinta y evaluar de formas distintas. Vemos ejemplos de

otros sistemas de inspección en otras redes que les permiten determinar sus propios objetivos y entregar resultados de logro de esos objetivos. Luego, la evaluación externa es una validación de eso. Esto le permite a la red trabajar con un sentido crítico, lo que es importantísimo.

La Agencia de Calidad ha incorporado más variables a su modelo de evaluación de los colegios, pero aún hay una cultura muy fuerte de poner el foco en las pruebas estandarizadas. ¿Qué pasa con las habilidades blandas, cuando estamos tan enfocados el aprendizaje académico?

Hay un problema con los sistemas que están enfocados solamente en matemática y lectura, y donde quienes hacen las evaluaciones finalmente terminan incentivando a los colegios a enfocarse en demasía en estas áreas, que son asignaturas básicas. Los estudiantes necesitan habilidades variadas para contribuir a la sociedad y a la economía. Todas las áreas tienen que estar contempladas en la enseñanza de la escuela.



A woman with dark hair tied back, wearing a dark blue long-sleeved shirt, stands at a wooden podium. She is looking to her right, speaking into a microphone. The podium has a water bottle on it. In the background, a presentation screen is visible with some text. The entire image is overlaid with a semi-transparent teal color.

“...una buena colaboración debe ser capaz de
enfrentar los problemas que día a día enfrentan
los profesores.”

Melanie Ehren

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





Liderando en el multiculturalismo

Por: Felipe Aravena

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

Los establecimientos escolares están emplazados en ambientes culturales. En Chile, existe un aumento sostenido de la inmigración, lo que trae consigo el desafío de incluir nuevas culturas en nuestras escuelas y liceos. Los líderes escolares requieren comprender el multiculturalismo como un fenómeno positivo. Los resultados de aprendizaje mejoran cuando los profesores incluyen el conocimiento multicultural en el currículo y específicamente en sus prácticas pedagógicas (Gardiner y Enomoto, 2015).

Un reciente estudio realizado en España (Gómez-Hurtado, González-Falcón y Coronel, 2017) exploró la mentalidad y actitudes de los directores escolares desde una perspectiva cultural. Contrario a lo que sabemos que tiene un impacto positivo en los resultados que logran las escuelas, esos autores identificaron que existe una concepción negativa de la multiculturalidad (identificada como fuente de problemas). En general, estos líderes practicaban un liderazgo fundamentalmente burocrático centrado en la gestión de los

alumnos inmigrantes en términos legales, en lugar de facilitar su inclusión social y académica. Los autores señalan que es necesario que los líderes construyan una cultura profesional inclusiva a través de redes de colaboración para abordar la diferencia cultural como una oportunidad.

Facilitar la inclusión social y académica en contextos multiculturales implica:

LIDERANDO EN EL MULTICULTURALISMO

01

Cambiar la perspectiva de “deficiencia cultural”.

Es necesario orientarlo hacia una perspectiva de diferencias que enriquecen la cultura escolar. Muchos piensan que la multiculturalidad es una amenaza, sin embargo es una oportunidad para aprender. Pregunta a tu comunidad: ¿Qué podemos aprender de la cultura de los nuevos estudiantes y sus familias? ¿Por qué ese aprendizaje es importante para nuestra escuela? ¿Qué ganamos todos cuando ellos están en nuestra comunidad?

02

Crear instancias de socialización.

Es importante crear vínculos entre las familias de los estudiantes y la comunidad escolar. Por ejemplo, puedes invitar a las familias a realizar exposición de sus costumbres, comidas, fiestas, etc. También con foco en lo pedagógico, puedes crear talleres de idiomas que sean dictados por los mismos apoderados hacia los profesores y/o estudiantes. Esto refuerza el sentido de pertenencia a la comunidad y aprendizaje social.

03

Fomentar en los profesores y asistentes de la educación prácticas inclusivas.

Orienta a tus profesores a incluir la tutoría entre estudiantes dentro de la planificación de la enseñanza. Para ello, solicita a los profesores jefes que identifiquen a los estudiantes con un liderazgo positivo entre sus compañeros y asigna a esos estudiantes la responsabilidad de incluir social y académicamente a sus nuevos compañeros. Los alumnos seleccionados necesitan apoyo para ejercer el rol de tutores, por ejemplo, fortaleciendo sus capacidades para comunicarse efectivamente con sus pares y generar una actitud empática que le permita ponerse en el lugar del otro.

04

Apoyar a los profesores a diversificar el currículo.

Chile cuenta con un currículo centralizado y monocultural (Aravena, 2017; Merino, 2006). Por eso, es necesario que junto a tus profesores reflexionen si efectivamente se está presentando un currículo más abierto que valore el conocimiento de otras culturas. Por ejemplo, se pueden realizar actividades de desarrollo profesional para que en ciencias se pueda utilizar el saber popular de los mapuches para comprender el proceso de fotosíntesis en una clase de biología, o utilizar también otras formas de multiplicar, sumar, dividir y restar en una clase de matemática en la cual participan estudiantes de origen chino. Es importante que los estudiantes vean reflejada sus culturas en el currículo escolar.





Incluyendo a las familias migrantes 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

La relación entre familias y escuelas es clave para avanzar hacia un sistema educativo inclusivo y multicultural. Diversos estudios destacan el rol de la colaboración entre la familia y la escuela para la inclusión de los estudiantes migrantes (Brunch, 2008; Llorent –García y López Azagua, 2013; Joiko y Vásquez, 2016).

A su vez, existe consenso en la educación respecto a la importancia que tiene la participación de las familias en el éxito académico de los estudiantes. Según Boberiene (2013) contar con apoderados comprometidos influye en las dinámicas dentro del aula, ya que aumenta las expectativas de los docentes y mejora la relación entre profesores y estudiantes, junto con contribuir a una mayor competencia cultural de los alumnos.

Para lograr la colaboración de las familias migrantes es necesario que las escuelas y liceos tengan un discurso coherente y comprometido con la generación de entornos inclusivos y participativos para todas las culturas que la componen, que se logre traducir en prácticas concretas. A continuación, te presentamos una serie de prácticas que apuntan a romper los prejuicios y a promover la inclusión de las familias migrantes en las comunidades educativas.

INCLUYENDO A LAS FAMILIAS MIGRANTES EN LAS ESCUELAS Y LICEOS

01

Provee de oportunidades para conocer a las familias migrantes.

Es importante gestionar instancias para conocer a las familias migrantes, darles la oportunidad de contar sus historias y que los docentes y otros apoderados los escuchen. De esta manera acercamos a la comunidad educativa a otras historias de vida, yendo más allá de la folklorización de sus culturas. Conocer sus historias posibilita empatizar y romper prejuicios respecto a cómo son las familias migrantes y conocer los sueños y esperanzas que tienen para sí mismos y sus hijos e hijas.

02

Promueve la visibilización y valoración de la multiculturalidad.

Es importante instalar una cultura escolar en la cual se destaque el valor positivo de la diversidad. Una forma de hacer esto es pidiéndoles a estudiantes exponer aspectos positivos de sus culturas, como figuras históricas o contribuciones, solicitarles que las preparen con sus familias. De esta manera acercamos a los estudiantes a sus culturas de origen, damos señales respecto de la valoración de la diversidad hacia los apoderados, y los docentes conocen más sobre las culturas de sus estudiantes.

03

Fomenta la comunicación familia – escuela.

Para que los padres de estudiantes migrantes puedan participar, es necesario que comprendan el sistema educativo en el que se insertan y mantenerlos informados de lo que sucede allí. Se sugiere organizar un encuentro de bienvenida a las familias migrantes para introducirlos en el sistema educativo, al que se insta a invitar a toda la comunidad de padres y apoderados. En esta instancia se explica el sistema de notas y evaluaciones, subvención escolar, las expectativas de la institución hacia ellos y se busca conocer sus expectativas y temores como padres.

04

Escuelas como puente cultural

Los establecimientos pueden actuar como “puentes” entre las familias migrantes y su comunidad. Es necesario que las familias puedan ver a los establecimientos educativos como lugares en los cuales pueden encontrar apoyo y sentir pertenencia, de esta forma ampliarán el espacio de desarrollo de los estudiantes migrantes. Una investigación reciente (Bustos y Gairín, 2017) señala que las familias no suelen contar con espacios de socialización con pares fuera de las escuelas, por lo que los niños sólo tienen espacios de inclusión e intercambio en el establecimiento, pues los padres buscan proteger a sus familias y mantener su cultura de origen a través del aislamiento.





Estrategias para apoyar a los estudiantes de español como lengua extranjera

Por: Amaya García

Investigadora en programas de aprendizaje de segundas lenguas y preparación de profesores bilingües en New America, Washington D.C., Estados Unidos

Los estudiantes migrantes que necesitan aprender un nuevo idioma necesitan que sus escuelas implementen estrategias de aprendizaje focalizadas para ayudarlos a desarrollar las competencias lingüísticas. Existen bastantes investigaciones sobre enfoques de enseñanza efectivos que ayuden a los estudiantes de una segunda lengua a desarrollar competencias, y sobre maneras en que los profesores pueden usar andamiaje en el proceso de aprendizaje de un idioma en la sala de clases.

Estas incluyen:

ESTRATEGIAS PARA APOYAR A LOS ESTUDIANTES DE ESPAÑOL

01

Usa apoyo visual para reforzar al aprendizaje .

Los videos, imágenes, gestos y organizadores gráficos pueden ser herramientas útiles para ayudar a los estudiantes a aprender contenido y vocabulario. El apoyo visual también puede ser usado para mostrar rutinas y destacar estrategias de enseñanza en el aula.

02

Presta atención al lenguaje que usas durante la clase.

Pregúntate si es entendible para tus estudiantes de español. Algunas estrategias para facilitar la comprensión de las clases incluyen: hablar lento, repetir palabras y conceptos importantes, no usar modismos. Para todos los estudiantes, y especialmente para quienes están aprendiendo español, el aprendizaje se facilita cuando el docente modela las actividades antes de pedirle a los estudiantes que las realicen de manera independiente y da instrucciones paso a paso en forma oral y escrita (Hanson y Filibert, 2006).

03

Provee trabajo en grupos pequeños.

Para los estudiantes que necesiten apoyo extra, planifica 30 a 45 minutos diarios para trabajar en grupos. Este tiempo puede ser usado para pre-enseñar vocabulario o contenido que será visto durante las clases a nivel de grupo completo, o para repasar conceptos que los estudiantes están teniendo dificultades para aprender.

04

Entrega apoyo en la lengua materna de tus estudiantes.

Esto ayuda a crear un puente con el aprendizaje de español (con la ayuda de un asistente educacional que hable el primer idioma de los estudiantes). Esto puede ser llevado a cabo a través de la entrega de definiciones de vocabulario en la lengua materna, pre visualización y repaso de conceptos importantes en la lengua materna, lectura de libros en el primer idioma y entrega de andamiaje (como etiquetar objetos en la sala en español y en la lengua materna).

05

Identifica y contrata miembros de la comunidad migrante que hablen el idioma materno de los estudiantes.

Familiares o vecinos que hablen la lengua materna de tus estudiantes pueden trabajar en la institución como asistentes educacionales, traductores e intérpretes. Los asistentes educacionales pueden ayudar a llevar a cabo el trabajo en grupos pequeños, a entregar la traducción necesaria en la sala de clases y ayudar a los educadores a comunicarse con los padres y apoderados. Estas personas también pueden ayudar a educar a los líderes escolares y profesores sobre la cultura y normas de los estudiantes. Miembros de la comunidad que son bilingües pueden actuar como un recurso fundamental para ayudar a familias lingüísticamente diversas a integrarse en la comunidad escolar.

Para más información revisa el recurso web disponible en:

<http://www.lidereseducativos.cl/recurso>





Liderazgo en los jardines infantiles: ¿Cómo hacer un cambio?

Por: Selma Simonstein F.

Organización Mundial para la Educación Preescolar (OMEP)
Comité Nacional Chileno

En el contexto de los primeros años de vida de niños y niñas, el liderazgo en jardines infantiles, escuelas y centros educativos ha sido reconocido como un factor significativo para elevar los estándares y mejorar la calidad de la educación. El liderazgo efectivo es de permanente importancia para proveer una educación de calidad para los niños, las niñas y sus familias. Por eso, hoy más que nunca los líderes del área de educación infantil requieren poseer un conjunto de cualidades y habilidades que combinen la posibilidad de influenciar y motivar a otros para hacer lo que el líder cree que es mejor para la comunidad escolar, porque comparten esa visión (Siraj-Blatchford, 2010).

El desafío para los líderes de la educación infantil es conducir el proceso de cambio de una manera participativa, dando

oportunidades al equipo para que se comprometan en los procesos de toma de decisiones organizacionales (Siraj & Hallet, 2014). Aquellos que son responsables de conducir el cambio y la innovación requieren asegurar que las personas que son elegidas para implementar dichos cambios planificados tienen el suficiente soporte intelectual, emocional y práctico.

A continuación te presentamos tres etapas clave que las/los líderes de los jardines infantiles requieren considerar para agenciar cambios.

LIDERAZGO EN LOS JARDINES INFANTILES: ¿CÓMO HACER UN CAMBIO?

01

Etapas de diagnóstico.

Identifica la necesidad de cambio. Lo primero es reconocer que algo se podría mejorar y para ello el cambio es clave. Pregunta a tu equipo: ¿Qué necesitamos cambiar para mejorar? A partir de las respuestas, junto a tu equipo de educadoras/es y técnicas/os identifica la necesidad de cambio. Asegúrate que el cambio sea relevante y pertinente para impactar en los aprendizajes de los niños y niñas. Recuerda que el cambio significativo es aquel que posiciona el foco en ellos y ellas.

02

Etapas de planificación.

Un líder efectivo asegura que el cambio sea planificado. Para realizar la planificación define: los responsables, tareas, tiempos y resultados esperados a partir de la implementación del cambio. Además anticipa posibles resistencias ante el cambio, con un plan de contingencia para abordarlas. En la planificación asegúrate que todas/os los colegas sean parte del proceso de cambio. Para ello, genera instancias de colaboración entre las/los técnicas/os y las/los educadoras/es a través del diálogo profesional. El liderazgo como una función activa, participativa y colegiada es más que una delegación de arriba-abajo.

03

Etapas de implementación.

El cambio que carece de consulta y soporte, inevitablemente fracasará. Por eso asegúrate que la implementación del cambio en tu jardín escolar sea conocido y compartido por todas/os los integrantes de la comunidad. Pregunta constantemente: ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Qué podríamos modificar para alcanzar los resultados esperados del cambio? ¿Todas/os conocemos el objetivo de este? La ausencia de un sentido colectivo establecido de propiedad, responsabilidad y propósito a través de la responsabilidad individual para implementar el cambio, puede conducir a un desacuerdo en las interpretaciones del cambio esperado.

04

Etapas de evaluación.

Es fundamental evaluar los resultados del cambio implementado, lo cual se puede lograr a través de una práctica reflexiva constante. Realiza las siguientes preguntas: ¿Qué cambió? ¿Por qué creemos que eso cambió de esa forma y no de otra? ¿Qué resultados obtuvimos? ¿Por qué esos y no otros? En una próxima oportunidad de cambio ¿Qué haríamos distinto? ¿Por qué?



La tutoría grupal como modalidad de aprendizaje entre pares: Una oportunidad para experimentar y fortalecer el aprendizaje profesional de líderes escolares

Por: Mónica Cortez

La siguiente nota técnica presenta una estrategia de aprendizaje denominada “tutoría grupal”. Esta estrategia, pensada como experiencia de aprendizaje colaborativo, espacio conversacional de desarrollo profesional, y motor de conocimiento y mejora, es una oportunidad para reflexionar sobre las comunidades de aprendizaje en las escuelas y liceos. A través de una revisión de las características, potencialidades y proyecciones de la tutoría grupal, se concluye que si los líderes escolares experimentan una modalidad de aprendizaje entre pares, contarán con mayores posibilidades de reconocer el valor de convertir sus escuelas y liceos en verdaderas comunidades de aprendizaje profesional.

Análisis de los productos de aprendizaje de los estudiantes: Una estrategia de desarrollo profesional docente

Por: Jorge Ulloa y César Cabrera

La siguiente nota técnica presenta un protocolo para analizar los productos de aprendizajes de los estudiantes, como evidencias relevantes de lo que hace una escuela o liceo. En términos prácticos aquello implica reflexionar a partir de etapas claramente definidas y estructuradas sobre las evidencias de aprendizaje. Se concluye que este tipo de actividades significa relevar las capacidades de los docentes y directivos para el fortalecimiento de las prácticas de enseñanza-aprendizaje, especialmente cuando se tiene por foco mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

► REVISÁLAS COMPLETAS EN :

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



Análisis de incidentes críticos en la sala de clases: Una oportunidad de aprendizaje profesional docente

Por: Jorge Gajardo, Jorge Ulloa y Oscar Nail

Los líderes escolares requieren construir espacios estructurados de reflexión que ayuden a mejorar el desempeño profesional de los docentes. El protocolo de análisis de incidentes críticos es una herramienta que estructura los espacios de reflexión a través de etapas claramente definidas. Incorporar esta herramienta es un cambio en las concepciones, creencias y representaciones de los docentes, y la observación de las emociones y sentimientos asociados a dichas representaciones. Por eso, se concluye que el análisis de incidentes críticos como herramienta de formación, facilita el desarrollo de las competencias necesarias para la generación de docentes estratégicos, capaces de reflexionar metacognitivamente y de acuerdo al contexto.

Seguimiento a egresados del Diplomado en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red: ¿Qué consideran valioso y útil a un año de finalizada la formación?

Por: Mauricio Pino-Yancovic, Álvaro González, Luis Ahumada y María Fernanda Del Pozo

Evaluar un programa de desarrollo profesional para líderes escolares es fundamental. En esta nota técnica se presenta un proceso de seguimiento a la primera cohorte en el año 2016 del Diplomado en Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red ejecutado por LIDERES EDUCATIVOS. Los resultados del seguimiento dan cuenta de un claro sentido colaborativo en la mejora educativa por sobre una cultura de competencia. Dado que este aspecto ético convive con políticas educativas que tienen una lógica de individualismo y competencia, presenta un desafío para estos directivos al llevarlo a la práctica. Contar con esta información posibilita introducir cambios y ajustes a las propuestas formativas a fin de mejorar su efectividad para fortalecer su desempeño laboral.

► REVISALAS COMPLETAS EN :
<http://www.lidereseducativos.cl/notas-tecnicas>



Mapa Sistémico: Mirando más allá de los resultados académicos

Por: Daniela Berkowitz, Emy Rivero, Pablo Villoch, José Manuel Améstica y Bárbara Zoro.

La siguiente nota técnica presenta una herramienta de trabajo de utilidad para el desarrollo de diagnósticos territoriales con enfoque sistémico. Ha sido concebida en el marco del diplomado en Gestión y el Liderazgo Educativo Local, que LIDERES EDUCATIVOS ha realizado junto a líderes del actual y futuro nivel intermedio durante el año 2017. Se aborda la importancia y el sentido de utilizar el Mapa Sistémico como instrumento que permite integrar mayor complejidad en la realización de diagnósticos para el nivel intermedio. Para ello, se presenta su definición y describe su relevancia como herramienta para la detección y delimitación de problemáticas educativas desde un enfoque territorial, para finalmente, discutir las implicancias del pensamiento sistémico al afrontar los desafíos de la Nueva Educación Pública.

Diagnosticografía: Aportes para la realización de diagnósticos territoriales desde el nivel intermedio

Por: Bárbara Zoro, José Manuel Améstica y Daniela Berkowitz

La diagnosticografía ha sido concebida y aplicada en el marco del Diplomado en Gestión y Liderazgo Educativo Local, que LIDERES EDUCATIVOS ha realizado en su primera versión en 2017, para directivos del nivel intermedio y establecimientos educacionales que se preparan en la transición de la dependencia municipal a los futuros Servicios Locales de Educación. Se presenta una herramienta de trabajo denominada diagnosticografía (también llamada data dashboard, en inglés). Se detalla su importancia y sentido de utilizar como instrumento de diagnóstico para el nivel intermedio, concluyendo que el objetivo de uso de esta herramienta es ayudar a obtener una visualización amplia del territorio, integrando distintos datos y anticipando la emergencia de inquietudes a partir de los mismos.

► REVÍSALAS COMPLETAS EN :

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



Red Lab: Avanzando hacia nuevas propuestas en la formación continua

Por: Cristina Aziz y Andrea Osorio

La siguiente nota técnica presenta un modelo de desarrollo formativo denominado Red Lab, desarrollado por el Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile. En primer orden, se realiza un análisis teórico sobre qué requieren considerar las propuestas de formación continua, para luego explicar las tres etapas que componen el diseño formativo de Red Lab. Se concluye que Red Lab es un modelo de formación innovador para el desarrollo profesional, en un formato diverso, práctico y flexible, con el fin de incrementar y utilizar todo el potencial de individuos y grupos, en un clima de aprendizaje continuo y mejora, propio de organizaciones que aprenden.

El desarrollo profesional docente en las escuelas y el liderazgo del director/a

Por: Andrea Carrasco y Pablo González

La promulgación de la Ley 20.903, que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, ha planteado nuevos desafíos para los directores/as del país en relación a liderar el desarrollo profesional de los profesores/as de sus comunidades educativas. De acuerdo a esta normativa, los establecimientos educativos deberán tener Planes de Formación para el Desarrollo Profesional que apunten a fortalecer las capacidades y prácticas de sus docentes. Este documento entrega orientaciones concretas sobre cómo los líderes escolares pueden hacer frente a este nuevo desafío. La recomendación central es comprender el plan como un instrumento habitual y cotidiano de trabajo que permitirá gradualmente instalar el desarrollo profesional como una práctica sistemática en la escuela, es decir, posible de identificar, ordenar, implementar, evaluar y mejorar.

► REVÍSELAS COMPLETAS EN :
<http://www.lidereseducativos.cl/notas-tecnicas>



Acompañamiento pedagógico desde el nivel intermedio: Aportes para la formación

Por: Cristina Aziz Dos Santos

Esta nota técnica, tiene como propósito sistematizar información que permite visualizar los temas relevantes para lograr una formación pertinente de los futuros asesores técnicos pedagógicos de los territorios en los nuevos Servicios Locales de Educación (SLEs). A partir de una revisión de la literatura especializada sobre el rol pedagógico de los niveles intermedios, se analiza el perfil, habilidades y competencias necesarias que requieren obtener los asesores en el marco de la Nueva Educación Pública. Dado que no existen a la fecha SLEs, generar un sentido y aprendizaje territorial es un desafío clave para los programas de formación. De ahí que sea necesario pensar en programas de formación que comprendan el rol de los asesores técnicos pedagógicos como formadores de formadores, capaces de facilitar el cambio, y captar las evidencias del entorno para construir a partir de ello criterios y orientaciones pedagógicas para la mejora escolar.

► REVÍSALO COMPLETO EN :

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



**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:

- Aravena, F. (2017). Análisis comparado sobre patrimonio cultural indígena y curriculum: Australia, Chile y Sudáfrica. *Revista Calidad de la Educación*, 46(2), 165-192.
- Boberiene, L. V. (2013). Can policy facilitate human capital development? The critical role of student and family engagement in schools. *American Journal of Orthopsychiatry*, 83(2), 346-351. doi: 10.1111/ajop.12041
- Brunch, G. (2008). Claves para una educación inclusiva exitosa: una mirada desde la práctica. *Revista de Educación Inclusiva*, vol 1, nº 1, pp 77-89.
- Bustos, R., & Gairín, J. (2017). Adaptación académica de estudiantes migrantes en contexto de frontera. *Calidad en la educación*, (46), 193-220. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652017000100193>
- Centro de Estudios Mineduc (2016) Datos Abiertos Estudiantes Migrantes. Disponible en: <https://centroestudios.mineduc.cl/?t=96&i=2&cc=991.707&tm=3>
- Gardiner, M. E., & Enomoto, E. K. (2006). Urban school principals and their role as multicultural leaders. *Urban Education*, 41, 568-584.
- Gómez-Hurtado, I., González-Falcón, & Coronel, J. (2017). Perceptions of secondary school principals on management of cultural diversity in Spain. The challenge of educational leadership. *Educational Management Leadership and Education*, DOI:10.1177/1741143216670651
- Hanson, S. y Filibert, C. (2006) "Teaching English Learners the SIOP Way", *Pacific Educator*: 12-15, Disponible en: <http://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=esed5234-master>.
- Joiko, S. y Vásquez, A. (2016) Informe: Familias migrantes y elección escolar en Chile. Disponible en: <http://www.infanciasincondiciones.cl/wp-content/uploads/2017/06/Familias-migrantes-y-eleccion-escolar-en-Chile.pdf>
- Llorent-García, V. y López-Azagua, R. (2013) Buenas prácticas inclusivas en educación formal y no formal: Análisis de experiencias educativas reales en la provincia de Cádiz (España). *Revista de Educación Inclusiva*, vol 6 nº 3 pp 115-132
- Mandela, N. (1995) *Largo camino a la libertad*. España: Editorial Aguilar.
- Merino, M. (2006). *Discriminación percibida en el discurso de mapuches y sus efectos psicosociales. Análisis del discurso de mapuches residentes en Temuco y Santiago*. (Nº 1051047). Chile: Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.

Peña-Sandoval, C. y Montecinos, C. (2016). Formación inicial de docentes desde una perspectiva de justicia social: Una aproximación teórica. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 5(2), 71-86. Disponible en <https://revistas.uam.es/riejs/article/viewFile/6871/7191>

Salinas, M. (31 de octubre de 2017) Radiografía a los escolares inmigrantes en Chile. El Dinamo. Recuperado de: <http://www.eldinamo.cl/educacion/2017/10/31/radiografia-a-los-escolaresinmigrantes-en-chile/>

Siraj-Blatchford, I. (2010). *Effective Leadership in the Early Years Sector: The ELEYS study*. Issues in Practice Series, Institute of Education.

Siraj, I., & Hallet, E. (2014). *Effective and Caring Leadership in the Early Years*. London: Sage.



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



www.lidereseducativos.cl

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

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

 lidereseducativos@pucv.cl