



BOLETÍN N°2

Agosto de 2018

LIDERES
EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Educación | **FCH**
FUNDACIÓN CHILE



Boletín N°2-2018

LIDERES EDUCATIVOS

Documento para difusión pública
Agosto, 2018.

Editores:

Carmen Montecinos
Katalina Nuñez
Diego Trujillo

Redactores:

Carmen Montecinos
Oscar Nail
Daniel Paredes
Johanna Reyes
Diego Trujillo
Enlaces - MINEDUC
Marcela Doren
Felipe Aravena
Charles Albornoz

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla

Este material se puede reproducir señalando la fuente:
LIDERES EDUCATIVOS. (2018). "Boletín N°2-2018 de LIDERES
EDUCATIVOS". Valparaíso: LIDERES EDUCATIVOS.

ÍNDICE

EDITORIAL

Carmen Montecinos | 4

COLUMNAS

- Oscar Nail y Daniel Paredes - *Los focos y desafíos de la gestión de la convivencia escolar* | 6
- Johanna Reyes - *Redes Territoriales: Vencer la resistencia al cambio* | 8

ENTREVISTA

- Christopher Chapman, *co-director del Robert Owner Centre (Universidad de Glasgow, Escocia)* | 10

PRÁCTICAS PARA EL LIDERAZGO ESCOLAR

- Promoviendo la formación de la ciudadanía digital | 16
- Mejora escolar: Estrategias para el trabajo colaborativo entre comunidades educativas | 18
- Trabajar en grupo no es suficiente para aprender colaborativamente | 20
- Promoviendo una buena convivencia escolar en los procesos de evaluación | 22



Carmen Montecinos

Directora Ejecutiva de
LIDERES EDUCATIVOS

Colaborar para mejorar

Mejorar está al centro del quehacer de las comunidades escolares. Desde sus inicios, LIDERES EDUCATIVOS se ha propuesto apoyarlas al abordar esta importante, y compleja meta. Así, a través de los diversos programas de desarrollo profesional, los recursos en nuestra plataforma web y seminarios con expertos nacionales e internacionales, buscamos fortalecer las capacidades para liderar procesos de mejora. Este número de nuestro Boletín aborda una dimensión clave de los procesos de mejoramiento escolar: la colaboración.

La investigación nos señala de manera reiterada que cuando los docentes se sienten y son apoyados, están más comprometidos y buscan ser más efectivos en sus prácticas pedagógicas. Por otra parte, cuando los profesores sienten que su labor es más efectiva, se muestran más abiertos a la innovación y a tomar los riesgos que conlleva probar nuevas formas de enseñar. Otras numerosas investigaciones nos señalan el impacto positivo que tiene en la comunidad escolar la participación de los docentes en los procesos de toma de decisiones. Se promueve un sentido de responsabilidad compartida por el logro de las metas.

Estas prácticas son ingredientes esenciales de las culturas colaborativas que un líder escolar necesita propiciar para iniciar y sostener procesos de mejora. Además, el liderazgo escolar implica aunar esfuerzos colectivos en torno a un propósito compartido para las acciones cotidianas del quehacer profesional en una escuela y liceo. El lubricante para la colaboración es la confianza mutua que se expresa al saber que el colega y el directivo van a cumplir con los compromisos adquiridos y que la organización proveerá condiciones para que todos puedan realizar su trabajo de la mejor manera posible.

Los diversos artículos nos señalan ejemplos de colaboración en tres niveles: en el aula, en la comunidad escolar y entre comunidades escolares organizadas en redes. A nivel de aula, Felipe Aravena señala que diseñar una actividad de aprendizaje colaborativo parte por organizar a los estudiantes en grupo. Pero sin un adecuado diseño de la actividad, los estudiantes pueden no involucrarse, o bien involucrarse, pero aprender muy poco o nada. El trabajo colaborativo en el aula es una buena oportunidad para desarrollar en los estudiantes habilidades socioemocionales.

A nivel de la comunidad escolar, los autores nos invitan a reflexionar sobre prácticas que promueven la convivencia escolar. El motor de ellas son la colaboración y participación de diversos actores en las decisiones que le competen, según su posición en la organización escolar. La columna de Oscar Nail y Daniel Paredes aborda la importancia de la colaboración para generar una buena convivencia escolar. Ellos enfatizan en que más que tener un manual, lo importante es el proceso para la construcción de las normas de convivencia. Participación democrática en la toma de decisiones genera compromiso personal con las normas y no solo conformidad y cumplimiento para evitar sanción. Este artículo nos muestra que la colaboración va más allá de los profesionales del centro, también involucra, a los estudiantes y sus familias.

El equipo del programa Enlaces del Ministerio de Educación, nos propone que la convivencia escolar y la formación ciudadana están íntimamente ligadas. Ambas buscan el desarrollo de personas libres y responsables, que respeten y valoren la diversidad, promoviendo los derechos humanos y la democracia en todos los ámbitos. Cuando la comunidad escolar piensa en formación ciudadana y en la creación de una cultura de buena convivencia escolar, es imprescindible abordar la dimensión de habilidades tecnológicas requeridas para participar de manera constructiva en los espacios virtuales.

Charles Albornoz aborda la convivencia desde las prácticas de evaluación que instala un centro escolar. Así, nos plantea la importancia de considerar los valores que promueven la formación ciudadana y la convivencia en todas las acciones que se realizan en los procesos de enseñanza y aprendizaje. La evaluación debe ser percibida por los estudiantes como justa, si esperamos que ellos y ellas promuevan la justicia. Si buscamos que se comprometan con sus aprendizaje, es importante considerar sus intereses y generar condiciones para que todos puedan tener éxito en las actividades de evaluación. Este éxito no se logra bajando las expectativas, se logra aumentando los apoyos o andamiajes para ejecutar las tareas.

Presentamos tres artículos que abordan un tercer nivel de colaboración, el trabajo entre escuelas para promover una mejora sistémica. Los tres autores enfatizan que la calidad de la educación que se ofrece en un territorio es una responsabilidad compartida por todos los centros escolares que sirven a una comunidad. Si un joven pasa de la escuela al liceo, su éxito como estudiante de primero medio es responsabilidad de quienes lo prepararon para enfrentar

ese curso y de quienes imparten las asignaturas del mismo. Compartir esta responsabilidad, requiere de coordinación y colaboración entre la escuela de la cual egresa y el liceo al cual ingresa.

Esta responsabilidad compartida motiva el trabajo de la Red de Mejoramiento Escolar que coordina Johanna Reyes, Supervisora Técnico Pedagógica del Departamento Provincial San Felipe - Los Andes del Ministerio de Educación. Ella señala las oportunidades y desafíos que implica movilizar estrategias comunales que den respuestas a las necesidades de mejora en la calidad de la educación que se imparte en cada territorio. Así, por ejemplo, la Red ha logrado formular planes que aseguren la trayectoria educativa en lectura a nivel comunal. Marcela Doren, por su parte, propone un conjunto de estrategias para fortalecer el trabajo en red. Entre ellas, la idea de centros escolares que forman alianzas a largo plazo con un propósito compartido y la importancia de desprivatizar las prácticas, abriéndolas a la observación y reflexión entre pares. Esto supone la construcción de confianza y apoyos mutuos.

El investigador de la Universidad de Glasgow, Christopher Chapman, comparte con nosotros su vasta experiencia a la hora de apoyar y promover el trabajo entre centros escolares en Escocia. Una primera idea que resulta clave rescatar, es que hay que aprender a trabajar en red, y que esto es más fácil formando subredes cuando en un territorio hay muchos centros escolares. Cuando dichas subredes incluyen heterogeneidad de contextos, es posible aprender desde la diferencia a resolver problemas compartidos. Una segunda idea fuerza es el rol que cumplen los miembros de la red en la construcción de conocimientos. El trabajo en red, nos señala, es más potente cuando va más allá de la transferencia de buenas prácticas. A través de indagación colaborativa, son los participantes quienes van comprendiendo de manera más compleja el problema, sugiriendo soluciones y evaluando su efectividad en distintos contextos.



Oscar Nail
Daniel Paredes

Universidad de Concepción

Los focos y desafíos de la gestión de la convivencia escolar

Periódicamente somos testigos de cómo emergen en los medios de comunicación acontecimientos relacionados con el ámbito educativo que se transforman en objeto de análisis para la opinión pública. Ciertamente, el acoso escolar es uno de los temas que se ha hecho cada vez más recurrente y ha cobrado cada vez más relevancia. Esto, no solo por el efecto que tiene para el clima y convivencia al interior de las aulas, sino también por las consecuencias directas que conlleva para los estudiantes y familias que son afectadas por las situaciones de bullying en las escuelas.

Para tener una idea de la magnitud del problema, solo durante el año 2017 la Superintendencia de la Educación recibió 2.754 denuncias por maltrato entre estudiantes. Un 58,2%, corresponden a agresiones físicas y un 41,8% a maltrato psicológico (Mineduc, 2017). De acuerdo con la entidad gubernamental, más de un 80% de estas situaciones de maltrato han tenido lugar al interior del establecimiento educacional. En el caso de las agresiones físicas, un 35,8% ocurren dentro de las salas de clases, cifra que aumenta a un 47,5% tratándose de agresiones psicológicas, según cifras entregadas por el organismo este año (Mineduc, 2018).

Respecto a las consecuencias derivadas del acoso escolar, para el caso del maltrato psicológico van desde no querer asistir a la escuela o dejar de asistir al establecimiento educacional (41,1%) hasta expresar ideas suicidas y concretarlas (5,6%). Cifras que pueden ser aún más inquietantes muestran que las denuncias por maltrato físico y psicológico entre alumnos durante el 2017 aumentaron en un 21,4%, y que la mayoría de estas situaciones son agresiones físicas y psicológicas reiteradas y no maltratos aislados (60% y 87,7% respectivamente).

Sin embargo, estos datos no necesariamente revelan un aumento de la violencia al interior de las escuelas, sino que más bien que existe un incremento de las denuncias. Esto se puede deber a una menor tolerancia ante situaciones de abuso y violencia que antes habían sido normalizadas en el contexto escolar, además de una mayor visibilización del problema en los medios de comunicación. Lo anterior ha desembocado

en una toma de conciencia respecto a la importancia de la prevención y creación de una cultura de derechos. Sin lugar a dudas, este diagnóstico representa un nuevo escenario y una serie de nuevos desafíos a los que la escuela debe hacer frente. Abordarlos, supone el replanteamiento de la forma de entender la propia gestión de la convivencia escolar en los establecimientos educacionales.

En este artículo, nos enfocaremos en tres grandes desafíos que tensionan a la escuela al momento de querer construir una mejor convivencia escolar. El primero de ellos es la gestión democrática de la convivencia y apunta a que la convivencia no se trata solo de la existencia de protocolos y manuales al interior de las escuelas. Lo importante es cómo estas normativas son diseñadas, implementadas y monitoreadas a lo largo del tiempo, y sobre todo de cuál es el nivel de participación de la comunidad escolar durante todo este proceso. A partir de nuestras investigaciones hemos podido observar que la falta de participación de los distintos agentes educativos de una comunidad escolar en los procedimientos de construcción de las normativas de convivencia escolar, produce efectos negativos en los procesos de implementación de estas mismas, generando situaciones de confusión o falta de comprensión en los agentes involucrados (Nail, Muñoz, Ansorena, 2012). En este sentido, se plantea un dilema de gestión que genera tensiones a los centros educativos, ya que además de diseñar marcos normativos que sean representativos para todos los actores involucrados, se deben proyectar mecanismos de participación y retroalimentación que exploren de manera sistemática y sostenida las diversas subjetividades construidas alrededor de las situaciones que pueden existir al interior de la comunidad educativa.

Esto nos conduce a un segundo desafío, relacionado con el trabajo de reflexión cooperativa que lleva a cabo el profesorado. Los docentes representan el principal agente formador dentro de una escuela, son quienes se encuentran en primera línea ante la finalidad última de la educación escolar que es la formación integral de los estudiantes. Estos últimos pasan más del 80% del tiempo de su permanencia durante una jornada escolar dentro de un aula, acompañados de un docente. Por lo tanto, son los profesores los principales encargados de reflexionar cooperativamente acerca de las situaciones de convivencia que son vividas por los estudiantes al interior de la sala de clases. Esto implica enfrentarse a algunas tensiones

que se encuentra siempre latentes en el sistema escolar. Una de ellas es la falta de tiempos y espacios disponibles en la agenda de los docentes para desarrollar actividades reflexivas, que van más allá de las exigencias que el propio sistema les asigna. Otro ejemplo es el desconocimiento respecto a la importancia de la participación en los procedimientos de redacción de las normas de convivencia escolar y respecto a la importancia de que estas sean claras, concisas, formativas y conocidas por toda la comunidad educativa (Nail et al. 2018).

Por último, se encuentra el desafío de desarrollar con los estudiantes una educación afectiva, enfocada en sentimientos, emociones y valores. Este desafío habitualmente es abordado en las escuelas por medio de los objetivos transversales dentro de las asignaturas. No obstante, debido a tensiones como la saturación de contenidos del currículum escolar y las presiones respecto a dar cobertura a la red de contenidos de este mismo, muchas veces estos objetivos son invisibilizados y no son desarrollados de la manera adecuada. Por lo tanto, se le plantea a las escuelas el desafío de elaborar e implementar programas de desarrollo de habilidades sociales. Esta tarea tiene una dificultad no menor, que es que estos programas deben ser sostenidos en el tiempo y de larga duración para que sus resultados sean efectivos. Además, es imprescindible que dichos programas se desarrollen en todos los niveles de la enseñanza, es decir desde la educación parvularia hasta el término de la educación básica.

Este último desafío vehicula los dos anteriores, puesto que con el fin de fomentar la educación afectiva en un establecimiento educativo, se hace necesaria la capacidad de gestión y liderazgo democrático de los profesores. Ellos y ellas, por un lado, deben poseer un perfil conductual que esté en sintonía con los valores y habilidades afectivas que promueven este tipo de programas. Por otra parte, necesitan ser capaces de movilizar de manera coordinada y cooperativa a los distintos agentes educativos, para reflexionar acerca del sentido que como comunidad se atribuye a la convivencia escolar. Dicha reflexión también considera los significados que son construidos alrededor de las situaciones que afectan la sana convivencia en las aulas.



Johanna Reyes Mercado

Supervisora Técnico Pedagógica
Departamento Provincial San Felipe - Los Andes
Ministerio de Educación

Redes Territoriales: Vencer la resistencia al cambio

“Quienes hemos llegado a ser, depende de la compañía que hemos tenido y de lo que hemos hecho juntos”

(Wells, 2004 p.166)

En 2015, dimos inicio a un trabajo de asesoría ministerial en la Red de Mejoramiento Escolar (RME) de Putaendo, en un trabajo tripartito entre el Ministerio de Educación, el Departamento Administrativo de Educación Municipal y los equipos directivos de los 11 establecimientos educacionales existentes en la comuna.

No fue fácil. Tuvimos que enfrentar desconfianzas y temores, pues inevitablemente, en el proceso de trabajo quedaron expuestos triunfos y fracasos, aciertos y desaciertos cometidos por los tres actores involucrados en el sistema. La competitividad y segregación que culturalmente ha permeado nuestra sociedad, ha generado diferencias y sesgos que, en el ámbito educacional, nos han llevado incluso a etiquetar a nuestros estudiantes como “vulnerables” para justificar los bajos resultados conseguidos por la educación municipal.

Si nuestro objetivo como país es fortalecer la calidad de la formación que entregamos a nuestros niños y jóvenes, debemos explorar colectivamente la manera de modificar este modo determinista de clasificarlos por su origen social. Nuestra misión como docentes es hacerlos alcanzar su máximo potencial, independiente del estrato socioeconómico al que pertenezcan. Pero para lograrlo, las escuelas y liceos no deberían seguir trabajando de forma aislada, sino pensar en un proyecto colectivo y colaborativo.

En base a mi propia experiencia como supervisora de la RME de Putaendo, puedo decir que creo, pienso y siento que los seres humanos nacemos para forjar vínculos, pues somos capaces de construir un mundo compartido con otros(as) a través del simple y valioso acto de conversar y dialogar. He podido observar en la práctica que, al poseer un objetivo en común, y trabajar de forma coordinada y colaborativa con todos(as)

los actores que coexisten en un territorio, con sistematicidad, disciplina y pasión se hace posible avanzar hacia la mejora continua que todos buscamos. Tal vez no se logra tan rápido y sin tropiezos como se quisiera, pero existen progresos. Tomar conciencia de esta capacidad de conectarnos con otros, es el punto de partida para movilizar la mejora escolar.

Para avanzar en esta dirección es clave intencionar –a través de una reflexión constante–, la ruptura de creencias basadas en premisas inconscientes y aceptadas, que han responsabilizado a los estudiantes y sus familias de los resultados de la educación municipal. Es necesario reorientar ese foco hacia la labor docente y el liderazgo directivo para la mejora, lo que permite modificar conductas que se manifiestan a través del lenguaje. Los discursos centrados en el déficit deben transformarse en discursos que pongan el acento en el desarrollo potencial del aprendizaje.

Para todo esto, se requiere un cambio de enfoque, que nos movilice desde una cultura individualista hacia una cultura colaborativa. Lo anterior, promoviendo el diseño de estrategias comunales que den respuesta a las necesidades del territorio, en relación con la mejora en la calidad. Para esto, debemos entender la calidad no solo como el logro de los aprendizajes estipulados en el currículum nacional, con énfasis en lo cognitivo, sino también como la necesidad de que los y las estudiantes del sistema tengan una formación integral. Esta les permitirá no disociar cuerpo, mente, espíritu y emoción, entregando así verdaderas oportunidades de realización, dignidad y legitimidad social, personal y laboral.

En el caso de nuestra Red, hemos tenido ya mejoras clave. Una de ellas es la construcción intencionada de planes que aseguren la trayectoria educativa en lectura como base para todo aprendizaje. Otra, es la mejora de los espacios relacionales que permitan dejar huellas positivas en nuestros niños y jóvenes, haciendo claudicar al azar. Gracias a ellas, hemos empujado los límites a la hora de acortar las brechas de desigualdad entre nuestros estudiantes. Esto quedó de manifiesto en los resultados obtenidos por nuestros estudiantes de cuarto básico en Comprensión de Lectura, en la prueba SIMCE 2017: el 66,6% de los establecimientos educativos evaluados en la comuna, se encuentra por sobre el promedio regional en comparación a su grupo socio económico.

Aún quedan desafíos a nivel territorial. Por ejemplo, poder consolidar las prácticas efectivas en cada establecimiento para que sean parte de la propia institución, y no estén asociadas a determinadas personas o líderes. A nivel país, Chile también tiene un gran desafío pendiente con nuestras escuelas y liceos: pensar en nuestros niños y jóvenes como el presente de la construcción del futuro, ya que es la información sociocultural la que conforma la biología de cada uno de ellos(as). Es un cambio necesario, al que no debemos resistirnos, pues tal como señala el proverbio, se necesita todo un pueblo para educar a un niño(a).



Christopher Chapman

Co-director del Robert Owen Centre (Universidad de Glasgow, Escocia).

Director de Policy Scotland.

Asesor del Departamento de Educación (DfE) del gobierno escocés.

“Sólo si logramos visualizar la mejora escolar como un compromiso colectivo trabajando en red, podremos profundizar la calidad educativa para los estudiantes y sus familias”

Por Mauricio Pino y Diego Trujillo

La interacción entre la política y la práctica educativa, específicamente en relación con la mejora de los resultados educativos en sectores vulnerables, es el principal foco que tiene la investigación realizada por Christopher Chapman a lo largo de su destacada y amplia trayectoria, reconocida a nivel mundial. En junio estuvo en Chile, como uno de los expositores internacionales del Seminario Internacional “Liderazgo Distribuido para el Aprendizaje en Red: Fortaleciendo la Colaboración”, que LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, realizó en Santiago y Valparaíso. En el marco de su visita, participó además en actividades de investigación y desarrollo vinculadas al aprendizaje en red y liderazgo escolar en Rancagua y Rengo, en el marco del Proyecto Comunidades de Aprendizaje en Red para un Mejoramiento Sistémico –financiado por CIAE (CONICYT FB 0003) y LIDERES EDUCATIVOS–, y del Proyecto ARPA que lidera Patricio Felmer.

En todas estas instancias, Chapman pudo compartir la experiencia escocesa a la hora de desarrollar y mantener una cultura de colaboración en el ámbito educacional. A su juicio, la colaboración moviliza acciones al interior de las escuelas y liceos, así como también entre los establecimientos escolares y más allá de ellos, involucrando activamente a la comunidad escolar, especialmente a las familias, pero también a las autoridades y organizaciones locales.

¿Por qué es tan importante promover y fortalecer el trabajo en red en las escuelas?

Históricamente, los profesores han trabajado de forma aislada al interior de sus salas de clases. Sin embargo, sabemos que la mejor práctica, en cuanto a conocimiento y experticia, no se da en esas condiciones, sino que es mucho mejor que establezcan conexiones con sus pares, dentro de la misma escuela, ya sea en otras salas u otros departamentos. Además, de conectarse con docentes más allá de la propia escuela, para compartir prácticas y conocimientos. Solo si logramos visualizar la mejora escolar como un compromiso colectivo en red, podremos profundizar la calidad educativa para todos los estudiantes y sus familias. Se trata de usar efectivamente toda la evidencia y práctica, de aprovechar ese potencial que existe y está un poco encerrado individualmente en la sala de clases. Hay que permitirles a los profesores trabajar juntos, porque tal como dicta el sentido común, dos, tres, cuatro o seis cabezas piensan mucho mejor que una a la hora de resolver un problema.

El equipo encabezado por Chapman ha impulsado en Escocia y en otros países varias iniciativas en esta dirección. Entre ellas, una de las más destacadas es la estrategia denominada Programa de Alianzas para el Mejoramiento Escolar (SIPP, por su título original, School Improvement Partnership Programme), desarrollada hace más de tres años en Glasgow. SIPP busca generar un trabajo asociativo entre la academia, el sostenedor (líder intermedio) y las escuelas (directivos y docentes), para fomentar el aprendizaje en red que promueve la mejora de la calidad y equidad de las escuelas.

SIPP consiste en acciones concretas y específicas, para abordar problemáticas complejas relacionadas a la inequidad educativa, fomentando un trabajo colaborativo entre directivos, profesores y académicos de las universidades para resolverlos. Los miembros de la red realizan investigación colaborativa, recabando evidencias que permitan identificar desafíos clave, experimentar con prácticas innovadoras y monitorear su desarrollo. “Es una aproximación y marco conceptual para fortalecer el aprendizaje en red, no un programa restringido, lo que es muy interesante, pues requiere ser adaptado a cada contexto”, subraya Chapman. “Efectivamente, se basa en una serie de estrategias reconocidas en la literatura, como las caminatas pedagógicas, la investigación acción-colaborativa, revisión entre pares, entre muchas otras formas distintas de indagación. Pero no implica que se deban hacer todas a la vez, no es una fórmula. Para poder implementar un programa de aprendizaje en red este tipo de estrategias deben ser apropiadas por quienes las llevan a cabo en su propio contexto educativo, aplicando las que son más relevantes para su propia realidad”.

En comparación a sus prácticas previas y a quienes no participan en el programa, ¿qué acciones distintas están realizando los directores que participan en SIPP?

Ha sido fundamental que en la forma de trabajo se sumen líderes medios, como jefes de departamento y docentes motivados. Esto, porque nos damos cuenta que en distintas redes existen distintas capacidades y conocimientos. Existen algunos directivos escolares que tienen muy claro lo que quieren hacer, y son conscientes del conocimiento que tienen y de sus capacidades, y en otros casos esto no se observa. A veces pasa que algunos directivos creen conocer cuál es su problema y la solución, pero no han tenido la oportunidad de compartir con profesores y directivos de contextos distintos al suyo. Por eso, en algunos proyectos deliberadamente generamos condiciones para que directivos y docentes de

realidades distintas se conozcan y observando las prácticas de otros en terreno, desafiamos sus creencias, sus expectativas y los logros que pueden generar en sus comunidades escolares. Además, al tener líderes medios que interactúan con los directivos, podemos profundizar en los aprendizajes de todos.

Concretamente, ¿cómo han reunido a directivos y docentes de contextos distintos?

Generamos subredes. Si son de un contexto urbano, los reunimos con directivos de un contexto rural, y viceversa. A veces ocurre algo bastante interesante: los directivos de los contextos rurales ven que en los contextos urbanos hay estudiantes con muchas dificultades, similares a las que presentan sus estudiantes, entonces vislumbran proyectos alternativos que se implementan en esos espacios. En otras ocasiones, los directivos visualizan desafíos distintos para cada contexto, pero aun así ven algunas similitudes entre los estudiantes. Conocerse y reconocerse, les permite avizorar proyectos y posibilidades alternativas, iniciativas que hacen una diferencia en la vida de los estudiantes, lo que los lleva a modificar las expectativas de logro con los niños y jóvenes de sus propias escuelas. De algún modo, esto modifica sus concepciones respecto a la norma y lo normal, porque son capaces de ver un contexto diferente. Esto es muy importante, poder aprender desde la diferencia. Si los llevásemos a una escuela similar, con directivos similares, que llevan a cabo las mismas prácticas, no habría mucho espacio para aprender.

¿Se usan estrategias distintas para abordar estos contextos disímiles?

Quizás las formas de vinculación pueden ser diferentes, pero la estrategia de trabajo es la misma. Utilizamos el mismo proceso de indagación y reflexionamos con ellos sobre cuáles son los desafíos clave. A partir de ahí, generamos un conjunto de preguntas de indagación y vemos cómo podemos producir evidencia e información de forma sistemática, utilizando una diversidad de estrategias, como por ejemplo, las caminatas pedagógicas. Después, nos reunimos en la universidad, realizamos un taller donde explicitan cuáles fueron sus aprendizajes y reflexionamos en torno al proceso vivido. Nos focalizamos en las preguntas que han generado y en conjunto comenzamos a elaborar un proyecto de intervención para las redes escolares en las que participan. Por ejemplo, hemos contribuido a la construcción de una progresión curricular entre distintas escuelas que participan de una red y en el análisis sobre cómo los profesores de estas

distintas escuelas pueden implementar esta progresión. Nos centramos también en cómo monitorear el impacto de esta innovación, a medida que se va implementando. Es entonces una metodología similar que se aplica en distintos contextos.

¿Cuáles son los logros que más destacan en estos procesos de trabajo colaborativo?

Algo interesante es que los profesores que participan, ven el trabajo que están realizando sus directivos al conformar las redes, y eso los impacta, porque es una labor bastante exigente, que genera altas expectativas. Esto por un lado los motiva a participar y además a reconocer el trabajo que realizan sus líderes escolares, pues ven en la práctica la dedicación y el trabajo del otro. Sin embargo, como todo proyecto, esto no es lineal. A veces vemos que algunos participantes no tienen muy claro hacia dónde estamos avanzando, pero a medida que el proceso se va desarrollando, suceden esos momentos mágicos en que tanto directivos como profesores le dan sentido al trabajo, lo que a su vez genera un vínculo entre ellos. Esto envía un mensaje muy claro respecto al tipo de comportamientos que los líderes esperan que se produzcan en sus escuelas, porque ellos han dedicado tiempo y esfuerzo para vincularse con profesionales de la universidad, y trabajar con sus profesores, para realizar procesos de indagación colaborativa en torno a diferentes temáticas presentes en sus escuelas y liceos.

¿Cuál ha sido la respuesta de los sostenedores involucrados?

Afortunadamente, hemos sido reconocidos en nuestro sistema y hemos generado una muy buena reputación por el trabajo que realizamos. Por eso, las autoridades con las que nos relacionamos, entienden que cuando planteamos algunos elementos para la implementación de proyectos de indagación colaborativa, para que estos sean exitosos, pueden confiar en nosotros, pues no estamos tratando de venderles una idea. Hay que considerar que actualmente, en Escocia, se está generando un pequeño mercado en educación, donde el dinero está siendo direccionado directamente a las escuelas, para que los directivos puedan tomar opciones sobre el tipo de proyectos externos que pueden implementar en ellas. Nosotros no hemos tenido la necesidad de hacer publicidad y entrar a ese mercado para promocionar las cosas que estamos haciendo, sino que más bien de manera deliberada, nos hemos preocupado de mantener iniciativas pequeñas, focalizadas y de calidad. Trabajar de manera cercana con las redes, es lo más relevante para nosotros. Se puede decir

que esta es una forma muy escocesa de hacer las cosas, te preocupas de hacer bien tu trabajo, en vez de dedicar mucha energía a promocionarlo.

¿Qué recomendaciones le harías a los líderes educativos chilenos para fomentar la colaboración en red?

Desde una perspectiva estratégica, ser muy ambiciosos a la hora de profundizar en la calidad del trabajo que realizan en vez de extenderlo de manera apresurada. Este trabajo es muy atractivo para algunas personas, entonces muchas de ellas van a querer correr antes de caminar. Por ello, recomendaría ser bastante cuidadoso en relación a la cantidad de establecimientos o redes con las que se quiere trabajar. Además, focalizar el trabajo en algunas redes y establecimientos, como entiendo que LIDERES EDUCATIVOS lo ha estado haciendo, porque así se evita una mirada

instrumental y cuantitativa, donde se mide el éxito por la cantidad de involucrados, más que por la calidad del trabajo que se está realizando. Es necesario, también, construir y desarrollar la capacidad de nuestros propios equipos. Ello requiere tiempo y dedicación, porque el nivel de excelencia depende del vínculo profesional que generes con los establecimientos escolares con los cuales trabajas. Pensar en la experiencia y las capacidades que poseen los profesionales que participan de tus redes y construir en base a estas los proyectos que deseas implementar, ayuda mucho también a darles mayor profundidad.



“...Al tener líderes medios que interactúan con los directivos, podemos profundizar en los aprendizajes de todos”.

Christopher Chapman


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

DESCARGA NUESTRA APP CONSULTALE

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

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



▶ **DESCARGA LA APP DESDE :**
www.lidereseducativos.cl/app-consultale



ABC

Promoviendo la formación de la ciudadanía digital

Enlaces - MINEDUC

Centro de Educación y Tecnología, Ministerio de Educación

A comienzos del año 2016, se promulgó la Ley N° 20.911 que crea el Plan de Formación Ciudadana. El Plan llama a los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado a definir su propio camino en la formación de los futuros ciudadanos y ciudadanas de Chile. Esta ley nos convoca, como sistema escolar, a propiciar el desarrollo de personas libres, creativas, responsables, reflexivas, abiertas y de espíritu crítico, que respeten y valoren los derechos humanos y la democracia en todos los ámbitos.

Las y los estudiantes forman parte de una generación que convive y está mediatizada por la presencia de las tecnologías e internet, y viven su cultura a través de ella. En este sentido, tenemos como desafío incorporar una mirada amplia y crítica de lo que implica ser ciudadanos y ciudadanas del siglo XXI, donde el espacio físico ya no es el único territorio en el que se vive, sino que también lo son los espacios digitales en que nos desenvolvemos diariamente.

Entonces, es nuestro deber desarrollar en nuestros estudiantes habilidades digitales que les permitan desenvolverse en una sociedad que requiere de nuevas formas de aprender y participar al utilizar tecnologías. De esta forma, podrán ejercer sus derechos en entornos digitales de manera informada, ética y corresponsable. Asimismo, podrán respetar y proteger los de otras personas

y colectivos, disfrutando de las posibilidades que las tecnologías entregan para el desarrollo personal y social en términos culturales, educativos y económicos. Es decir, es importante reconocer que niños, niñas, jóvenes y adultos no sólo son usuarios o usuarias, consumidores de las tecnologías, sino que también ciudadanos y ciudadanas.

La formación en ciudadanía digital se estructura en 5 dimensiones que permiten orientar el trabajo que deben liderar los centros escolares sobre el tema, de manera de construir conversaciones, diálogos y prácticas pedagógicas¹ en sus comunidades educativas para potenciar la convivencia, la inclusión social y participación segura para todas y todos.

A continuación, te ofrecemos ejemplos de preguntas, por cada dimensión, que te permitirán identificar el estado de las habilidades de ciudadanía digital en tus estudiantes para luego orientar posibles acciones de mejora. Te sugerimos invitar a distintos miembros de tu comunidad (docentes que tengan competencias digitales más avanzadas, estudiantes, apoderados, etc.) para reflexionar de manera conjunta, en torno a estas preguntas.

¹ Para conocer en detalle las orientaciones para implementar experiencias de aprendizaje que apuntan en esta línea, por nivel escolar, desde NT1 a 4to medio, puedes acceder al documento completo en este enlace <http://www.internetsegura.cl/comunidad-educativa/orientaciones-ciudadania-digital/>

PROMOVIENDO LA FORMACIÓN DE LA CIUDADANÍA DIGITAL



Dimensión Sociedad de la información/Sociedad del Conocimiento

¿Qué papel juegan las tecnologías en nuestro centro educativo? ¿Cuál es el nivel de acceso que tienen nuestros estudiantes a la tecnología? ¿Qué usos dan a las tecnologías a las que acceden? ¿Qué habilidades estamos desarrollando en nuestros estudiantes para que hagan un uso provechoso de las tecnologías?

Dimensión Ecosistema digital: Tecnologías de información y comunicación y otras tecnologías

¿Qué tecnologías componen el ecosistema digital de nuestros estudiantes? (Internet, redes sociales, aplicaciones, videojuegos, dispositivos móviles, computadores, etc.). ¿Qué estrategias hemos implementado para que nuestros estudiantes conozcan lo que implica la aceptación de sus políticas y reglas de uso? ¿De qué manera podemos evitar que nuestros estudiantes entreguen sus datos de manera no informada?

Dimensión Competencias digitales

¿En qué nivel se encuentran nuestros estudiantes como usuarios de tecnologías? ¿En qué instancias nuestros estudiantes utilizan las tecnologías para abordar y solucionar problemas cotidianos? Cuando solucionan problemas, ¿cómo han usado las tecnologías para innovar y presentar sus propuestas a otros?

Dimensión Valores y ética, derechos humanos y derechos ciudadanos

¿Qué estrategias hemos implementado para que los estudiantes sean conscientes de sus derechos y deberes en espacios virtuales? ¿Qué podemos hacer para saber si nuestros estudiantes reconocen y practican los derechos humanos y ciudadanos al momento de usar las tecnologías?

Dimensión Impacto TIC en la sociedad: Desarrollo social, educación, cultura, economía, trabajo, sector público y empresas

¿Qué valor potencial le otorgan, nuestros estudiantes, a las tecnologías para su progreso personal y social? ¿Qué discusiones hemos generado para saber si nuestros estudiantes dimensionan el impacto social, tanto positivo como negativo, que ha significado el uso de las tecnologías en sus vidas personales y sociales?



Mejora escolar: Estrategias para el trabajo colaborativo entre comunidades educativas

Por **Marcela Doren**

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

Para Wenger (2000), el aprendizaje es una interacción bidireccional y dinámica entre la experiencia personal y las competencias sociales o “competencias colectivas” (Boreham, 2004), es decir, una relación entre las personas y los sistemas sociales en los que participan. Cuando se crean comunidades de aprendizaje, no solo se comparten prácticas que reflejan el aprendizaje colectivo, sino que además son los bloques necesarios para la construcción de un sistema social de aprendizaje (Wenger, 2000).

El trabajo colaborativo entre comunidades de aprendizaje ha sido tema de interés en diferentes realidades debido a sus potenciales beneficios. Por ejemplo, la experiencia de “Shared Education” en Irlanda del Norte ha estimulado una interdependencia positiva entre los colegios, promoviendo la colaboración sistémica, es decir, más allá de los límites de la organización escolar. En este caso, se visualiza a las escuelas como parte de una red, en lugar de un sistema de unidades autónomas (Duffy & Gallagher, 2016).

Para que la colaboración en el sistema escolar funcione,

sin embargo, es clave que esté entre las prioridades de los centros escolares. En este sentido, hay que velar por un contacto regular y sostenido en el tiempo, de tal modo que la formación y fortalecimiento de relaciones vayan construyendo la confianza necesaria, que permita solicitar consejos, pedir ayuda y compartir conocimientos y experiencias, generando así redes de apoyo. En este sentido, el rol de los líderes escolares es central para movilizar la colaboración y hacer de ella algo natural en la cultura escolar. Sin su iniciativa o disposición, los cambios culturales requeridos en la organización serían mucho más difíciles.

Los estudios de varios autores (Ainscow, Muijs y West, 2006; Duffy y Gallagher, 2016; Hodgson y Spours, 2006; Muijs, Ainscow, Chapman y West, 2011:133) han enumerado en sus hallazgos las ventajas del trabajo en red. A continuación, presentamos algunos ejemplos que surgen de este cuerpo de investigaciones respecto a los beneficios que el trabajo colaborativo entre comunidades escolares puede aportar a los procesos de mejora escolar:

ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE COMUNIDADES EDUCATIVAS

Crear alianzas estratégicas con centros escolares de buena trayectoria en áreas específicas que necesites potenciar. Por ejemplo, los docentes pueden hacer visitas para observar clases, analizar colaborativamente lo observado buscando oportunidades de mejora, compartir metodologías, prácticas y recursos. Esto significará un crecimiento para ambas instituciones que comparten el compromiso mutuo de mejorar los resultados de aprendizaje.

01

Observar prácticas de enseñanza de otros e identificar diferentes formas de enfrentar dificultades con estudiantes desmotivados. Esto permite reflexionar, repensar y reconsiderar las propias creencias, y más concretamente, adaptar estas buenas prácticas en su contexto, elevando las expectativas de los profesores. Luego, analizar colaborativamente los resultados de esta implementación, comprendiendo aquello que puede ser necesario de ajustar al contexto particular de cada grupo curso.

03

02

Trabajar en conjunto para elevar los estándares y maximizar los aprendizajes. En esta línea, es importante conocer a los "otros" a través de conversaciones donde se aborden las diferencias y similitudes culturales. Aprender del otro implica reducir prejuicios, la polarización y los efectos negativos de la competencia.

04

Ofrecerse apoyo mutuo para inventar nuevas soluciones. Por ejemplo, las escuelas con trayectorias de bajos resultados tienen dificultades para encontrar profesores de excelencia. Ante esa realidad, la red podría ofrecer a los profesores un puesto que implicara trabajar en diferentes colegios, enfrentando juntos las circunstancias difíciles. También es de utilidad compartir instalaciones, materiales u otros recursos a lo largo de la red, lo que permite hacer un uso más efectivo de los mismos.





Trabajar en grupo no es suficiente para aprender colaborativamente

Por Felipe Aravena

Coordinador Territorial

Área de Desarrollo de Capacidades de Liderazgo dentro de Escuelas y Liceos

LIDERES EDUCATIVOS

Aprender en interacción con otros abre la posibilidad de desarrollarnos en múltiples ámbitos. En las escuelas y liceos, aprender colaborativamente aumenta las oportunidades de aprender a respetar al otro, ser responsable, valorar el diálogo y la negociación, desplegar habilidades socio-comunicativas, entre otros (Johnson y Johnson, 2004). Como los beneficios del aprendizaje colaborativo son más que los que puede generar el aprendizaje individual, es usual que los docentes planifiquen actividades en grupo. Esto hace que comúnmente señalen que sus estudiantes aprenden colaborativamente porque trabajan en duplas o grupos. Sin embargo, el que trabajen grupalmente no asegura que el aprendizaje sea colaborativo. Lo que sí lo garantiza son buenos diseños de actividades que respondan a este principio (Aravena, 2014; Johnson y Johnson, 2004).

Apoyar a los docentes a generar actividades de aprendizaje de calidad es un aspecto clave del liderazgo pedagógico. A continuación, presentamos cuatro orientaciones concretas para orientar el desarrollo de actividades de aprendizaje colaborativo:

TRABAJAR EN GRUPO NO ES SUFICIENTE PARA APRENDER COLABORATIVAMENTE

Una buena actividad colaborativa no se puede dividir

Un simple paso para probar esto es pensar: "¿podríamos dividirnos la actividad y llegar al mismo resultado? ¿Podría yo hacer individualmente la actividad sin ayuda de los demás?". Si la respuesta es positiva, es probable que estés frente a una actividad en grupo y no colaborativa. Esto es un riesgo, porque usualmente el estudiante más aventajado se hará responsable de toda la actividad, ya que el diseño así lo permite. Las actividades colaborativas implican el trabajo de todos, por tanto el éxito en completar la tarea es más que la suma de las partes.

Escoger los materiales adecuados

Una buena actividad colaborativa selecciona los materiales cuidadosamente. Por ejemplo, entregar a un grupo de cuatro estudiantes un solo texto sobre las estaciones del año con una hoja de preguntas a contestar, es una tarea que no incentiva la colaboración. Si el grupo de cuatro estudiantes recibe un texto diferenciado (uno sobre verano, otro acerca del otoño, otro del invierno y el cuarto referido a la primavera), dependerán del compañero para aprender acerca de la estación sobre la cual no leyeron. Así, cada uno es responsable de explicar a sus demás compañeros la estación del año que le tocó, y luego en conjunto contestar las preguntas.

Formar grupos heterogéneos

Los beneficios del aprendizaje colaborativo son cognitivos y fundamentalmente sociales. Integrar a personas con distintos intereses, capacidades y motivaciones en un mismo grupo genera más perspectivas al pensar en cómo resolver una tarea de aprendizaje. En cada grupo es necesario que participen estudiantes de diversas características como, por ejemplo, etnia, religión, rendimiento académico, género, entre otras.

Asignar roles con peso cognitivo similar acorde a las habilidades

En las actividades colaborativas cada persona tiene un rol específico que lo desafía a aprender. Estos deben tener un peso cognitivo similar, es decir estar en un rango similar de habilidades. Por ejemplo, si alguien sintetiza ideas clave y otro realiza preguntas, asignar a alguien el rol de cronometrador puede afectar su motivación, al sentirse menos valorado dentro del grupo. Una buena asignación de roles da muestras de que el docente conoce muy bien a sus estudiantes.





Promoviendo una buena convivencia escolar en los procesos de evaluación

Por **Charles Albornoz**

Coordinador Territorial

Área de Desarrollo de Capacidades de Liderazgo dentro de Escuelas y Liceos, LIDERES EDUCATIVOS

Los nuevos paradigmas en educación, propuestos en la actual política de convivencia escolar, ponen énfasis en los aspectos formativos de las relaciones que se configuran entre los distintos miembros de las comunidades educativas. En estas relaciones debiese primar un enfoque basado en los derechos, el reconocimiento e inclusión de la diversidad, la promoción de la igualdad de género y la participación de la comunidad en la toma de decisiones dentro del contexto escolar.

En este sentido, todos los procesos al interior de un establecimiento educativo debiesen ser coherentes con estos principios. Esto incluye la evaluación de los aprendizajes, pues es uno de los procesos educativos que impacta de forma determinante en los climas y la convivencia escolar. La evaluación puede condicionar las relaciones, pues cuando no existe un sentido claro respecto a por qué y para qué la realizamos, la comunidad escolar puede verse enfrentada a una sensación de injusticia, falta de consideración y despreocupación que efectivamente complica los ambientes institucionales y de aula.

Este cambio de paradigma representa un desafío para los líderes educativos, el que involucra a la totalidad de su comunidad escolar. No solo deben enfocarse en el logro de los objetivos anuales a nivel general, en función del motor principal –el aprendizaje efectivo de todos los estudiantes–, sino que además, tienen que complementar lo anterior con la

perspectiva de la convivencia escolar.

Requieren liderar, entonces, para que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean resignificados y orientados hacia prácticas más participativas y colaborativas. Esto se traduce en varias acciones, como por ejemplo: considerar los intereses de los estudiantes en la elección de actividades, haciéndolos partícipes de su proceso de evaluación; revisar los reglamentos evaluativos del establecimiento junto con la comunidad, definiendo qué se debe evaluar en la institución; y relevar la función formativa de la evaluación, para mejorar el diálogo y proporcionar una base de acuerdos y horizontes formativos comunes. Estas prácticas requieren, naturalmente, que los líderes logren ampliar su conocimiento y comprensión de las ventajas y posibilidades que les ofrece la evaluación para el desarrollo y promoción de los valores que sustentan una buena convivencia.

En consecuencia, las prácticas evaluativas deben concebirse como un saber y un hacer orientados a promover una forma de trabajo no desligada de la convivencia al interior de la escuela. Para esto, te entregamos algunas recomendaciones y preguntas en torno a las que pueden reflexionar junto a tu equipo, para promover una buena convivencia escolar a través de los procesos de evaluación y así comenzar con este cambio de paradigma:

PROMOVIENDO UNA BUENA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN



Promueve un diálogo permanente entre los participantes de tu comunidad, a partir de la reflexión respecto a los procedimientos evaluativos utilizados. ¿Cuáles son los tipos de evaluación más utilizados en nuestro establecimiento? ¿Qué papel tiene el diálogo en nuestros procesos de evaluación? ¿Son coherentes los procesos evaluativos con las finalidades formativas de la institución? ¿Con qué instancias contamos para conocer las inquietudes de la comunidad con respecto a los procesos evaluativos que llevamos a cabo?

Lidera de forma participativa la elaboración de criterios comunes acerca de aquello que es más pertinente y relevante de ser evaluado. Con qué instancias cuentan los docentes paralelos para crear los criterios de evaluación en forma colaborativa? ¿Cómo se sociabilizan aquellos aspectos esenciales del Proyecto Educativo Institucional (PEI) susceptibles de ser evaluados?

Prioriza prácticas evaluativas que aseguren, la participación, protagonismo y responsabilidad de todos los actores de la comunidad, y que otorguen a los estudiantes una mayor incidencia en la evaluación propia y de los pares. ¿Qué rol tienen los estudiantes en sus procesos evaluativos? ¿Con qué frecuencia los estudiantes tienen la oportunidad de coevaluarse? ¿De qué forma participan las familias en los procesos de evaluación?

Incentiva a tus docentes a analizar los instrumentos, procedimientos y técnicas que usan para evaluar, y sus consecuencias en la convivencia escolar dentro del aula. ¿Cómo la retroalimentación afecta la disposición y motivación de los estudiantes? ¿Cuáles instrumentos evaluativos generan mayor autoconfianza en ellos? ¿Qué procedimientos evaluativos consideran más justos?

Asegura que la retroalimentación de los aprendizajes por parte de los profesores sea a través de refuerzos positivos, así se generan confianzas y relaciones que aportan positivamente al clima y la convivencia escolar. ¿Qué tipo de retroalimentación estamos entregando a nuestros estudiantes? ¿Qué hacemos para generar climas de aula apropiados para entregar las retroalimentaciones tanto positivas como negativas? ¿Qué estrategias hemos implementado para generar confianza con los estudiantes y dialogar abiertamente sobre sus fortalezas y necesidades de mejora?

Gestión del cambio, creencias y teoría de acción para la mejora escolar

Por Cristina Azíz Dos Santos

En Chile, una reforma educativa a gran escala está ocurriendo. Por lo anterior, es importante tener una comprensión activa y abierta de herramientas que pueden apoyar sustancialmente la planificación y ejecución de las acciones de cambio necesarias para lograr un mejoramiento educativo y sistémico. Para que el cambio sistémico ocurra –lo que incluye una transformación cultural y de creencias–, es necesario que existan aprendizajes constantes en y entre las organizaciones educativas, de forma tal que cada vez más líderes tomen acciones diarias para crear capacidades y pertinencia, en contextos dinámicos y complejos. Esta Nota Técnica presenta y reflexiona sobre la Teoría de Acción, buscando comprender los elementos, criterios, desafíos y oportunidades de esa herramienta, para gestionar el cambio y obtener los resultados esperados.

▶ 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



Evolución e implementación de las políticas educativas en Chile

Por **Cristina Azíz Dos Santos**

Las políticas educativas representan un elemento primordial en la conformación del sistema escolar de una nación, involucrando distintos estamentos, y actores políticos y sociales. Éstas pueden ser descritas, comprendidas o analizadas desde distintas lógicas como, por ejemplo, en base a su proceso histórico de retórica, diseño, elaboración y promulgación, hasta su fase de implementación, relacionado tanto al discurso como a la “puesta en práctica” de dichas políticas en cada contexto y establecimiento escolar. Esta Nota Técnica destaca los principales hitos y la evolución de las principales políticas educativas en Chile, haciendo un breve análisis de la implementación a nivel escolar, y termina por destacar los principales desafíos y oportunidades tras los últimos años de reforma educativa en el país.

▶ REVÍSA LA COMPLETA EN :

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



Liderar para promover el aprendizaje profundo en los estudiantes: El desafío de los líderes escolares en el siglo XXI

Por **Mónica Cortez**

En la actualidad, la política, la investigación y los actores del sistema escolar concuerdan en que el propósito último de una escuela y liceo es que todos los estudiantes aprendan. Sin embargo, el foco de la conversación ha estado centrado preferentemente en la enseñanza y en las estrategias pedagógicas. La literatura plantea que es fundamental resituar el fenómeno del aprendizaje en el centro de la discusión, ya que solo comprendiendo el proceso de aprendizaje, podremos diseñar oportunidades reales que permitan que las escuelas logren su propósito último. Esta Nota Técnica es una invitación a problematizar respecto a qué entendemos por aprendizaje y qué tipo de aprendizaje necesitamos para responder a los desafíos del siglo XXI.

▶ REVÍSA LA COMPLETA EN :

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



Referencias:

- Ainscow, M., Muijs, D., and West, M. (2006). Collaboration as a strategy for improving schools in challenging circumstances. *Improving Schools* 9, 192-202.
- Aravena, F. (2014). Desarrollando el modelo colaborativo en la formación docente inicial: La autopercepción del desempeño profesional del practicante en acción. *Estudios Pedagógicos*, 39 (1), 27-44.
- Boreham, N. (2004). *Collective competence and work process knowledge*. Paper presentado en Symposium on Work Process Knowledge in European Vocational Education and Training Research, European Conference on Educational Research, University of Crete, Greece. Recuperado desde: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.521.9147&rep=rep1&type=pdf>
- Duffy, G. y Gallagher, T. (2016). Shared education in contested spaces: How collaborative networks improve communities and schools. *Journal of Educational Change*, 18 (1), 107 – 134.
- Hattie, J. y Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77 (1), 81-112.
- Hodgson, A., y Spours, K. (2006) The organisation of 14–19 education and training in England: Beyond weakly collaborative arrangements. *Journal of Education and Work*, 19 (4), 325 – 342.
- Johnson, D. y Johnson, R. (2004). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Ministerio de Educación (2018). *Reporte 2016-2017 de maltrato entre estudiantes al interior de la sala de clases*. Santiago de Chile: Superintendencia de Educación. Recuperado desde: <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-PRIMER-REPORTE-SOBRE-MALTRATO-ESCOLAR-EN-LA-SALA-DE-CLASES.pdf>
- Ministerio de Educación (2017). *Caracterización de denuncias de maltrato entre estudiantes*. Santiago de Chile: Superintendencia de Educación. Recuperado desde: <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2017/12/2017-ESTUDIO-MALTRATO-SUPERINTENDENCIA-DE-EDUCACION-13-DE-DICIEMBRE.pdf>
- Muijs, D., Ainscow, M., Chapman, C., y West, M. (2011). *Collaboration and networking in education*. London: Springer. Recuperado desde: <https://epdf.tips/collaboration-and-networking-in-education.html>

Nail, O., Muñoz, M., Ansorena, N. (2012). Normativa y reglamentos de convivencia escolar, ¿una oportunidad o una carga para la escuela? *EDUCARE: Investigación arbitrada*, 55, 373 - 383. Recuperado desde: <http://www.redalyc.org/pdf/356/35626140002.pdf>

Nail, O., et al. (2018). Estudio de casos: Tensiones y desafíos en la elaboración de la normativa escolar en Chile. *Educação e Pesquisa*, 44, 1-22. Recuperado desde: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022018000100427&script=sci_abstract&tlng=es

Wegner, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization* 7 (2): 225-246.



LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



CHILE LO
HACEMOS
TODOS

www.lidereseducativos.cl

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

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

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