

## PRÁCTICA DE LIDERAZGO

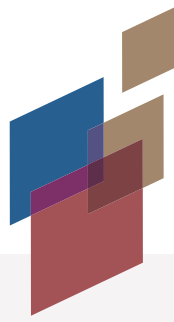
**¿Cómo ser una pieza clave en la implementación del aprendizaje profundo en mi territorio?:  
Una herramienta para diagnosticar, reflexionar y proyectar**

**Autora: Marcela Doren**

Magíster en Educación mención Currículum y Evaluación

Magíster en Liderazgo y Gestión educacional





En este mundo, cada vez más incierto y desafiante, el aprendizaje basado sólo en un conjunto de conocimientos o contenidos ya no es útil. En este sentido, el aprendizaje profundo se presenta como una alternativa en que las y los estudiantes aplican sus competencias más allá de la sala de clases, en diversas situaciones de la vida real, involucrando procesos donde se ponen en práctica habilidades superiores, para entender en profundidad los asuntos del mundo contemporáneo.

Varios autores han estudiado las competencias esenciales que requieren desarrollarse para que las y los estudiantes sean capaces de liderar su aprendizaje y aplicar lo aprendido. Por ejemplo, Fullan, Quinn y McEachen (2018), han conceptualizado un conjunto de competencias globales como las **6C: carácter, ciudadanía, colaboración, comunicación, creatividad y pensamiento crítico**, que han de ser desarrolladas tanto individualmente, como con otros y otras.

Sin embargo, para que estas competencias puedan desarrollarse de manera exitosa en las salas de clases, se necesita movilizar y crear condiciones desde el nivel central, el nivel intermedio (Servicios Locales y departamentos de educación) y también a nivel de los equipos de los establecimientos educacionales. Para lograrlo, es indispensable que los distintos niveles del sistema educativo compartan una visión de aprendizaje profundo pero, ¿cómo lograrlo sin esperar una completa reestructuración del sistema educativo? Para que los cambios sucedan, se debe comenzar por cambiar la cultura de aprendizaje desde la posición donde nos encontramos, esto empujará cambios más estructurales (Fullan et al., 2018). También es importante tener en cuenta, desde el inicio, que estos cambios han de realizarse multidireccionalmente, es decir, generando acciones, acuerdos y determinación de responsabilidades entre las y los líderes educativos que se ubican en los distintos niveles del sistema, dejando de lado los modelos jerárquicos de mando y control (Fullan y Langworthy, 2014).



# ¿POR QUÉ ES BENEFICIOSO AVANZAR HACIA UN ENFOQUE DE APRENDIZAJE PROFUNDO?



Las investigaciones sobre aprendizaje profundo, llevadas a cabo por Fullan et al. (2018), han entregado hallazgos relevantes a la hora de pensar en sus beneficios:



Es equitativo, ya que todas y todos los estudiantes se involucran y pueden alcanzar el aprendizaje profundo, especialmente, las y los más desconectados de su aprendizaje.



En el sistema, la mentalidad cambia de pensar en las deficiencias y el asistencialismo hacia las y los estudiantes con problemas, a una mentalidad de crecimiento y potencial desencadenante.



- Aumenta la autoestima de las y los estudiantes.
- Aumenta las expectativas propias y de otros/as frente al aprendizaje y el logro.
- Aumenta el compromiso de las y los estudiantes frente a su propio aprendizaje.
- Conecta a las y los estudiantes con el mundo real.
- Fortalece las habilidades, el conocimiento, la autoconfianza y la autoeficacia, mediante la investigación.
- Se construyen nuevas relaciones entre y con el/la aprendiz, la familia, sus comunidades y profesores.
- Profundiza el deseo de conectarse con otros/as para hacer el bien.



Los establecimientos educacionales que atienden a población vulnerable y minorías obtienen:

- Mejores resultados académicos.
- Mejor asistencia.
- Mejor comportamiento.
- Menores tasas de deserción.
- Mejores tasas de ingreso a estudios superiores.

Esta práctica de liderazgo, en una primera parte, te entrega algunas **recomendaciones** que puedes realizar, desde la posición en que te encuentres, **para ser una pieza clave en el desarrollo del aprendizaje profundo en tu territorio.**

En una segunda parte, te presentamos una **herramienta** para que, de forma colaborativa, **puedas diagnosticar y proyectar las acciones que han llevado a cabo en cada una de las fases, en función de la implementación del aprendizaje profundo.**

# ¿CÓMO EMPEZAMOS?



Aquí, te proponemos una serie de actividades organizadas en cuatro fases, que te sugerimos realizar de manera colaborativa, para instalar el aprendizaje profundo en tu territorio. Adapta cada una de ellas al contexto y al cargo en que te desempeñas (nivel intermedio, equipo directivo-técnico pedagógico, líder medio o profesor/a<sup>1</sup>):

**Figura 1.** Fases para la implementación gradual del aprendizaje profundo.



<sup>1</sup> El **nivel intermedio** corresponde a las y los sostenedores, posicionándose entre el nivel microeducativo, relacionado con el quehacer de los establecimientos educacionales y el nivel macroeducativo o nivel central, referido a orientaciones nacionales sobre la educación y el currículum. El **equipo directivo-técnico pedagógico** está formado por el director o directora, inspector/a general y jefe/a de UTP, entre otros cargos, y se posiciona entre el nivel intermedio y líderes medios y profesores/as; las y los **líderes medios** corresponden a los profesores o profesoras pares, que asumen algún cargo (jefes/as de departamento o coordinaciones), posicionándose entre el equipo directivo-técnico pedagógico y los profesores y profesoras; el o la **profesora** es quien trabaja directamente con las y los estudiantes para generar los aprendizajes esperados, compartidos por los demás niveles.

## I. FASE DE CONCEPTUALIZACIÓN: ¿QUÉ ES EL APRENDIZAJE PROFUNDO?

**ORGANIZA JORNADAS DE CONVERSACIÓN**, donde sostenedores, equipos de gestión, líderes medios y profesores/as, puedan conocer y dialogar acerca del concepto de aprendizaje profundo y sus principales fundamentos.

Una vez que hayan dialogado y consensuado las ideas clave, es importante integrar en estas conversaciones a estudiantes, madres/padres y apoderados/as, ya que para ellos y ellas puede resultar algo completamente desconocido.

En nuestro sistema educacional y social está muy arraigada la idea de que las y los profesores entregan conocimientos y actividades que las y los estudiantes deben resolver aplicando los contenidos vistos. Entonces, es importante que la comunidad comprenda que para lograr un aprendizaje profundo el o la profesora se transforma en un mediador, articulador de redes, mentor y diseñador de experiencias, donde el o la estudiante es el centro del aprendizaje.

Puedes comenzar por socializar esta nueva manera de ver el aprendizaje, abordando las siguientes preguntas:

1. **¿Qué es el aprendizaje profundo?**
2. **¿Por qué es importante?**
3. **¿Qué veremos hacer a los y las estudiantes?**
4. **¿Cómo se les puede ayudar desde el rol de apoderados/as?**

Para esta actividad, puedes apoyarte en los siguientes recursos disponibles en Líderes Educativos:



**Conversación:**

*¿Cómo lograr el aprendizaje profundo en las y los estudiantes? El desafío para los líderes escolares del siglo XXI*

**Nota técnica:**

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

En una etapa posterior, invita a la comunidad de padres/madres y apoderados/as a ser la audiencia de conferencias o conversatorios, liderados por los y las estudiantes, a ver el resultado de los proyectos de aprendizaje y las exhibiciones. Paralelamente, también se pueden difundir sus trabajos en redes sociales.

### EMPIEZA POR PEQUEÑAS METAS

Tratar de implementar un cambio profundo en un corto tiempo, puede resultar muy agobiante para los equipos. Luego de trabajar el aprendizaje profundo a nivel conceptual, te proponemos realizar una jornada donde, en conjunto con equipos directivos, líderes medios y profesores/as de cada colegio se establezcan objetivos para el corto, mediano y largo plazo, en torno a la implementación del aprendizaje profundo.

Comiencen contestando estas preguntas, para luego establecer colaborativamente las metas que se buscará alcanzar en primera instancia:

1. **¿Qué aprendizajes priorizaremos en los y las estudiantes?**
2. **¿Qué competencias/habilidades del siglo XXI comenzaremos a fortalecer en los y las estudiantes?**
3. **¿Cuáles son las características de la enseñanza que queremos entregar a nuestros y nuestras estudiantes?**
4. **¿Qué entenderemos por enseñanza de calidad en nuestra comunidad?**
5. **¿Cuál será el rol de los y las profesoras en la sala de clases al implementar el aprendizaje profundo?**



## CREA INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN, PARA DEFINIR LOS DESEMPEÑOS ESPERADOS

La evidencia indica que cuando las y los profesores, líderes medios y equipos directivos participan en la definición de sus estándares de desempeño profesional y en la decisión de cuáles de ellos priorizar, sus prácticas se guían por metas más claras (Honig y Rainey, 2015). Adicionalmente, es importante escoger un número abordable de indicadores, de lo contrario, existe el riesgo de no poder focalizar ni profundizar en ninguno de ellos, perdiéndose el foco en la mejora.

Además, la creación de estos estándares resulta útil para otros fines. Por ejemplo, en las etapas de reclutamiento de talentos para los equipos, ya que el perfil de búsqueda debe responder a estas características; y, también puede resultar útil, para informar las necesidades de capacitación y apoyo.

Responde estas preguntas, pensando en los desempeños que consideras necesarios para implementar adecuadamente el aprendizaje profundo, desde la posición en que te desempeñas:


- 1. ¿Qué desempeños se espera de las y los profesores que implementan el aprendizaje profundo en sus clases?, ¿qué acciones realizan con sus estudiantes para fortalecer las competencias priorizadas?**
- 2. ¿Qué desempeños deberían evidenciar las y los integrantes de un equipo directivo que fortalece el aprendizaje profundo en su establecimiento educacional?, ¿qué acciones realizan con su equipo de profesores?**

---

## II. FASE DE APLICACIÓN: ¿CÓMO DEBERÍA VERSE EL APRENDIZAJE PROFUNDO?

### SELECCIONA VIDEOS DE EXPERIENCIAS REALES QUE EVIDENCIE EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE PROFUNDO EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES


Una buena manera de acercar a la comunidad educativa la experiencia del aprendizaje profundo, es mostrando cómo podría verse, en la práctica, una clase que busca este tipo de aprendizaje en las y los estudiantes. Puedes comenzar por ver algunos videos de experiencias educativas:



Para esta actividad, puedes apoyarte en los siguientes videos disponibles en Líderes Educativos:

- ¿Cómo impactar profundamente en el aprendizaje de los estudiantes?  
¿cómo poner en práctica la teoría?*
- ¿Cómo guiar el diseño de experiencias de aprendizaje profundo en tu establecimiento escolar?*

Luego de ver estos, u otros videos, comienza rondas de discusión abordando las diferentes dimensiones del siguiente instrumento que te servirá para guiar esta actividad:



Para esta actividad, puedes apoyarte en la siguiente práctica de liderazgo disponible en Líderes Educativos:

- ¿Cómo indagar sobre aprendizaje profundo en centros escolares?  
Instrumentos y orientaciones prácticas*



Responde estas preguntas, focalizando tu atención en el aprendizaje profundo:

1. ¿En qué se diferencian estas actividades de aprendizaje a las que se observan en una sala de clases tradicional?
2. ¿Qué competencias globales (6C) se observan en el trabajo de los y las estudiantes?, ¿en qué actividades o acciones se observa el desarrollo de esas competencias?

DESDE EL NIVEL INTERMEDIO:

Realiza jornadas en donde cada escuela pueda mostrar su mejor ejemplo o ejemplos de experiencias de aprendizaje profundo, donde todos puedan dialogar y preguntar sus inquietudes en torno a las diferentes fases: evaluación diagnóstica, diseño, implementación, medición y reflexión. En base a las evidencias de esta actividad, identifica a las escuelas que requieren más apoyo, gestiona esos apoyos entre los equipos más exitosos y experimentados.

### III. FASE DE CONDICIONES: ¿CON QUÉ ES NECESARIO CONTAR PARA SU DESARROLLO ÓPTIMO?

#### CONSTRUYE UNA CULTURA FAVORABLE PARA EL APRENDIZAJE PROFUNDO

Las y los líderes deberían crear las condiciones para que los equipos sientan que pueden tomar riesgos innovando, poniendo en práctica nuevas estrategias e, incluso, equivocándose. El diálogo abierto y transparente en torno a los errores, hará habituales las conversaciones para aprender de ellos y mejorar. Las y los docentes necesitan sentir que cuentan con respaldo frente a eventuales reclamos de las y los apoderados, mientras implementan cambios para promover el aprendizaje profundo (Fullan y Langworthy, 2014).

Esta cultura necesita, además, considerar una alta valoración de la creatividad, permitiendo que los equipos implementen soluciones distintas a las ya utilizadas; valorar la diversidad de pensamiento, dejando en evidencia que pensar distinto no es un problema; el aprendizaje colaborativo y la participación, proponiendo instancias y entregando tiempo para que todos y todas puedan dar su opinión, aprender juntos/as y tomar decisiones.

Estas mismas acciones, pueden ser implementadas desde el rol de profesores/as con respecto a sus estudiantes, quienes necesitan saber que pueden tomar riesgos para resolver sus actividades, y que los errores pueden ser grandes oportunidades para mejorar y seguir aprendiendo.



Para esta actividad, puedes apoyarte del Boletín N°1 – 2018 disponible en Líderes Educativos:

*Acompañando el desarrollo de capacidades profesionales docentes para promover el aprendizaje profundo*

Responde las siguientes preguntas, pensando en las condiciones necesarias para implementar adecuadamente el aprendizaje profundo y desde la posición en que te desempeñas:

1. ¿Soy escuchado/a cuando propongo innovaciones en mi establecimiento educacional?
2. ¿Tengo/doy tiempo para trabajar colaborativamente?
3. ¿Tengo/brindo espacios para la participación?

#### INCENTIVA UNA CULTURA REFLEXIVA

Los establecimientos educacionales que tienen al centro del aprendizaje a los y las estudiantes están permeados por la



reflexión (Noguera, Darling-Hammond y Friedlaender, 2015). Las y los profesores analizan los resultados de aprendizaje, visitan las clases de sus colegas y reflexionan juntos/as para determinar qué funciona y qué no. La grabación y posterior observación de las clases propias, también es una forma útil de ayudar a la reflexión sobre la enseñanza.



Para esta actividad, puedes apoyarte en la siguiente práctica de liderazgo disponible en Líderes Educativos:

*Rondas instruccionales: Estrategia para acelerar la mejora continua*

Responde las siguientes preguntas, pensando en las condiciones necesarias para implementar adecuadamente el aprendizaje profundo y desde la posición en que te desempeñas:

- 1. ¿Pongo a disposición de mi equipo el tiempo necesario para que reflexionen en conjunto?**
- 2. ¿Invito a mi equipo a reflexionar en torno a sus prácticas?**
- 3. ¿Cuento con oportunidades suficientes para dialogar con mi equipo acerca de lo que funciona y lo que debe ser ajustado o reformulado?**

## **ASEGURA LOS RECURSOS MONETARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES Y LA CONTRATACIÓN DE LAS PERSONAS ADECUADAS**

Si bien los recursos no están en el centro de la discusión pedagógica, sin duda son necesarios para poder desarrollar muchas de las actividades que implica el proceso de instalación del aprendizaje profundo. Recursos insuficientes no permiten, por ejemplo, contratar y/o retener personal altamente calificado, destinar tiempo para el trabajo colaborativo, permitir el acceso a las y los estudiantes al mundo digital, capacitar a los equipos según sus necesidades, entregar incentivos para las y los profesionales mejor evaluados, y ofrecer actividades curriculares y extracurriculares enriquecedoras (Noguera, Darling-Hammond y Friedlaender, 2015).

---

## **IV. FASE DE SEGUIMIENTO: ¿CÓMO VERIFICAR SI LO QUE HACEMOS ESTÁ BIEN?**

### **MONITOREA Y EVALÚA**

Reúnete periódicamente con los equipos de trabajo para dialogar en torno a los avances de las y los estudiantes; compartan las estrategias que hayan resultado exitosas; planteen metas en torno a las competencias que deben ser trabajadas en mayor profundidad por niveles, asignaturas y en general; creen estrategias colaborativamente para su desarrollo, incluso, trabajando interdisciplinariamente. Visita las salas de clases para ver cómo se implementa el aprendizaje profundo, con el fin de detectar talentos que te puedan ayudar a guiar el trabajo de otros/as, y reconoce públicamente los logros y avances.

Responde las siguientes preguntas, a partir de las observaciones realizadas y desde la posición en que te desempeñas:

- 1. ¿Cuáles de estas acciones ya realizo?, ¿cuáles me falta por implementar o fortalecer?**
- 2. ¿Cuáles experiencias de aprendizaje y estrategias han resultado más exitosas?**
- 3. ¿Qué integrantes de los distintos equipos pueden ser una pieza clave en el apoyo a otros/as?**





Es importante que, después de un tiempo de realizadas estas acciones, se vuelva sobre ellas, para evaluar cómo se ha arraigado el aprendizaje profundo en los diferentes niveles.

#### DESDE EL NIVEL INTERMEDIO:

##### Recolecta diversos datos y revisa la evidencia

Más allá de los datos cuantitativos, es necesario tener respuesta a preguntas fundamentales para la mejora del sistema y la calidad de los aprendizajes. En definitiva, se necesitan datos y evidencias para levantar hipótesis de posibles causas de los bajos rendimientos de las y los estudiantes, de esta manera, resulta más fácil encontrar los apoyos necesarios.

1. ¿Cuáles son las capacidades de las y los profesores en cada establecimiento educacional?
2. ¿Cómo las y los profesores apoyan a sus estudiantes que no logran los resultados esperados?
3. ¿Qué profesores tienen en común estos/as estudiantes?, ¿qué tienen en común los y las docentes de estos/as estudiantes?, ¿podrán ser ellos/as quienes necesiten cambiar sus prácticas?
4. ¿Qué apoyos otorgan los equipos directivos a los y las docentes de estos/as estudiantes?
5. ¿Qué otros factores podrían influir en que estos/as estudiantes no logren los aprendizajes esperados?

## UNA HERRAMIENTA PARA DIAGNOSTICAR, REFLEXIONAR Y PROYECTAR COLABORATIVAMENTE EL APRENDIZAJE PROFUNDO EN NUESTROS CENTROS ESCOLARES

Seguramente, varias de las actividades mencionadas anteriormente te parecen familiares. Sabemos que muchas personas, que se desempeñan en el sistema educacional, buscan alternativas para perfeccionar sus prácticas y, de esta manera, mejorar el aprendizaje de las y los estudiantes a su cargo.

Las diferentes actividades y fases propuestas en esta práctica de liderazgo son interdependientes. Es decir, cada una de ellas depende de la otra, tienen la misma importancia y requieren trabajarse de manera paralela e iterativa. De esta manera, se recomienda revisar cada cierto tiempo esta herramienta, para evaluar el nivel de avance de las distintas acciones, y agregar algunas nuevas que aporten a la instalación y constante mejora del aprendizaje profundo.

Para el aprendizaje profundo, la colaboración es una competencia transversal a todos los niveles del sistema (nivel intermedio, equipo directivo-técnico pedagógico, líder medio o profesor/a). Por este motivo, te invitamos a discutir y completar esta herramienta con tu equipo. En ella, podrás **DIAGNOSTICAR** la forma en que han llevado a cabo actividades relacionadas con las cuatro fases presentadas; **REFLEXIONAR** en conjunto en torno a cuánto, cómo y por qué estas actividades se acercan al aprendizaje profundo, para esto cuentan con un indicador numérico **donde 1 representa “más alejado” y 5 representa “más cercano”**. De esta manera, en un tiempo más podrán volver sobre esta herramienta y evaluar si sus prácticas se han acercado al aprendizaje profundo.

Finalmente, en la última columna podrán **PROYECTAR** de qué manera podrían ajustar o modificar las acciones ya realizadas para contribuir, desde la posición de cada uno/a, a una óptima implementación del aprendizaje profundo en su territorio.



**FASE I: CONCEPTUALIZACIÓN**

<b>DIAGNÓSTICO</b> ¿Dónde estamos?	<b>REFLEXIÓN</b> ¿Cuán cerca estamos del aprendizaje profundo?					<b>PROYECCIÓN</b> ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué deberíamos ajustar/modificar?
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	¿Cómo/por qué las actividades llevadas a cabo se relacionan con el aprendizaje profundo?					
¿Cómo podemos contribuir desde la posición en que nos encontramos?						

**FASE II: APLICACIÓN**

<b>DIAGNÓSTICO</b> ¿Dónde estamos?	<b>REFLEXIÓN</b> ¿Cuán cerca estamos del aprendizaje profundo?					<b>PROYECCIÓN</b> ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué deberíamos ajustar/modificar?
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	¿Cómo/por qué las actividades llevadas a cabo se relacionan con el aprendizaje profundo?					
¿Cómo podemos contribuir desde la posición en que nos encontramos?						

**FASE III: CONDICIONES**

<b>DIAGNÓSTICO</b> ¿Dónde estamos?	<b>REFLEXIÓN</b> ¿Cuán cerca estamos del aprendizaje profundo?					<b>PROYECCIÓN</b> ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué deberíamos ajustar/modificar?
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	¿Cómo/por qué las actividades llevadas a cabo se relacionan con el aprendizaje profundo?					
¿Cómo podemos contribuir desde la posición en que nos encontramos?						

**FASE IV: SEGUIMIENTO**

<b>DIAGNÓSTICO</b> ¿Dónde estamos?	<b>REFLEXIÓN</b> ¿Cuán cerca estamos del aprendizaje profundo?					<b>PROYECCIÓN</b> ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué deberíamos ajustar/modificar?
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	¿Cómo/por qué las actividades llevadas a cabo se relacionan con el aprendizaje profundo?					
¿Cómo podemos contribuir desde la posición en que nos encontramos?						

## REFERENCIAS

Fullan, M. y Langworthy, M. (2014). *Una rica veta. Cómo las nuevas pedagogías logran el aprendizaje en profundidad*. Pearson, Londres.

Fullan, M., Quinn, J. y McEachen, J. (2018). *Deep Learning. Engage the world change the world*. Corwin, California.

Honig, M. y Rainey, L. (2015). How school districts can support deeper learning. The need for performance alignment. University of Washington. Deeper learning research series. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED560756.pdf>

Noguera, P., Darling-Hammond, L. y Friedlaender, D. (2015). Equal opportunity for deeper learning. Deeper learning research series. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED560802.pdf>





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