



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

MAGISTER EN
GESTIÓN ESCOLAR
FACULTAD DE EDUCACIÓN

**PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA FORTALECER EL
DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE Y APRENDIZAJE INTEGRAL DEL
ESTUDIANTE**

Actividad Formativa Equivalente presentada para optar al grado

Magister en Gestión Escolar

Realizado por

Marta Yaquelín Astudillo Ríos

Temuco, 2023



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

MAGÍSTER EN
GESTIÓN ESCOLAR
FACULTAD DE EDUCACIÓN

**PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA FORTALECER EL
DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE Y APRENDIZAJE INTEGRAL DEL
ESTUDIANTE**

Actividad Formativa Equivalente presentada para optar al grado
Magister en Gestión Escolar

Realizado por

Marta Yaquelín Astudillo Ríos

Profesor guía

Dr. María Elena Mellado Hernández

Profesor Informante

Dr. Juan Carlos Chaucono Catrinao

Dr. Omar Andrés Aravena Kenigs

Temuco, 2023

Resumen

Esta investigación educativa, presenta el estudio de caso de un establecimiento de educación pública de una comuna perteneciente al Servicio Local Costa Araucanía, que describe las prácticas de Liderazgo pedagógico del equipo directivo, sustentadas en los resultados de evaluaciones externas. El propósito del estudio es fortalecer la dirección escolar desde un enfoque pedagógico y que favorezca el desarrollo profesional docente y el aprendizaje de los estudiantes. Para ello se llevó a cabo un proceso de diagnóstico a través de una autoevaluación de las prácticas de liderazgo del equipo directivo, que permite implementar un plan de mejoramiento educativo, que considera acciones de acompañamiento pedagógico desde el diseño colaborativo para el aprendizaje en el aula, la evaluación y reflexión sobre los procesos educativos. Finalmente se realizará un proceso de valoración por parte de los docentes que dan cuenta de la visión de los actores sobre la influencia del liderazgo pedagógico en la transformación de las prácticas que lidera la dirección escolar y que orienta el desarrollo profesional y el aprendizaje de los niños y niñas de la escuela. Se concluye sobre la importancia de desarrollar prácticas de liderazgo pedagógico al interior del centro educativo que permitan movilizar las prácticas pedagógicas tradicionales de enseñanza tomando decisiones compartidas para impulsar el desarrollo profesional docente y el aprendizaje integral de los estudiantes en función de las necesidades detectadas y de los resultados educativos obtenidos.

Palabras Claves: *Liderazgo Pedagógico, Comunidad de Aprendizaje, Núcleo Pedagógico.*

Abstract

This educational research presents the case study of a public educational institution that belongs to the Servicio Local Costa Araucanía, describing the pedagogical leadership practices of the management team based on results from external assessments. This study's purpose is to strengthen the school management from a pedagogical approach favoring the professional development of teachers and students learning. To achieve this a diagnostic process was carried out through a self-assessment of the management team's leadership practices, which allows to implement an educational improvement plan that considers

pedagogical support actions from the collaborative design for classroom learning, assessment, and reflection on educational processes. Finally, a process of evaluation will be carried out by the teachers to assess the influence of pedagogical leadership in the transformation of practices led by school management that guides the professional development and the learning process of the school's children. It is concluded on the importance of developing pedagogical leadership practices within the educational center to mobilize traditional pedagogical teaching practices by making shared decisions to promote teacher professional development and the integral learning of students according to identified needs and the educational results obtained.

Key words: *Pedagogical leadership, Learning community, educational core.*

Capítulo 1: Introducción

Las investigaciones en educación nos señalan que una de las maneras de lograr un impacto en el mejoramiento de la calidad en la educación es a través del mejoramiento de las prácticas de liderazgo pedagógico, factor clave para llevar a cabo los procesos de mejora escolar ya que incide en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Esto se debe a que el liderazgo se considera como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas (Leithwood, 2009). Sin embargo, los esfuerzos no han sido suficientes, ya que a pesar de los avances del liderazgo educativo los directivos centran sus prácticas en la administración y disociadas de lo pedagógico, así también mantienen arraigadas creencias sobre los procesos de diseño, aprendizaje y evaluación, lo que afecta el aprendizaje de los estudiantes (Mellado & Chaucono, 2017). De este modo se espera que quienes asumen algún tipo de liderazgo, sean capaces de avanzar junto a los actores de su comunidad escolar, especialmente con los profesores, hacia mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Diversos estudios sobre prácticas efectivas de líderes escolares, destacan el liderazgo pedagógico como el enfoque que incide de manera positiva en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje de los niños y niñas (Bolívar & Bolívar Ruano, 2014; Hargreaves & Fullan, 2014), por sobre los aspectos centrados en lo administrativo y burocrático de una dirección escolar. Según lo planteado por Robinson (2011), la esencia del liderazgo pedagógico es la focalización permanente, en las consecuencias que tienen las decisiones y acciones de los

líderes en los estudiantes. Esto implica que quienes ejercen liderazgo en los centros escolares sean capaces de comprender que sus acciones y prácticas pueden influir en cómo aprenden los estudiantes.

Un liderazgo con foco en lo pedagógico necesariamente requiere liderar el desarrollo profesional y tensionar las creencias de los docentes, para que esto ocurra se debe propiciar el aprendizaje en colaboración entre los docentes y directivos para conformar una comunidad profesional (Mellado et al., 2017; Vaillant, 2017). En este sentido se debe fomentar una cultura de colaboración en los docentes con foco en análisis colectivo del progreso en los aprendizajes de los estudiantes, ya que cuando los docentes trabajan de manera conjunta en propuestas de metas pedagógicas comunes, existen mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes (Fullan, 2017). En otras palabras, es necesario consolidar los espacios de reflexión y diálogo entre el equipo directivo y los docentes y que estas sean asociadas a un aprendizaje integral de los niños y niñas y de acuerdo al contexto de cada centro escolar.

En este sentido, es necesario poner atención en lo que aprenden los estudiantes desde lo que se enseña en el aula. Es así como investigaciones recientes señalan que una de las principales políticas del siglo XXI es asegurar que todos los estudiantes aprendan con un sentido y propósito que les permitan lograr la integración y la participación activa en la vida ciudadana (Leithwood et al., 2020; Harris & Jones, 2020; Darling Hammond et al., 2021). Es por ello que se ha planteado la idea de “aprendizaje profundo” como un enfoque que consiste en dotar de significado una nueva información (Rincón-Gallardo, 2018). En este sentido es imperioso ejercer un liderazgo pedagógico que permita comprender los desafíos que conlleva una nueva vinculación entre el docente y el estudiante, donde el rol de ambos permite facilitar experiencias de aprendizaje contextualizadas y conectadas con la realidad local.

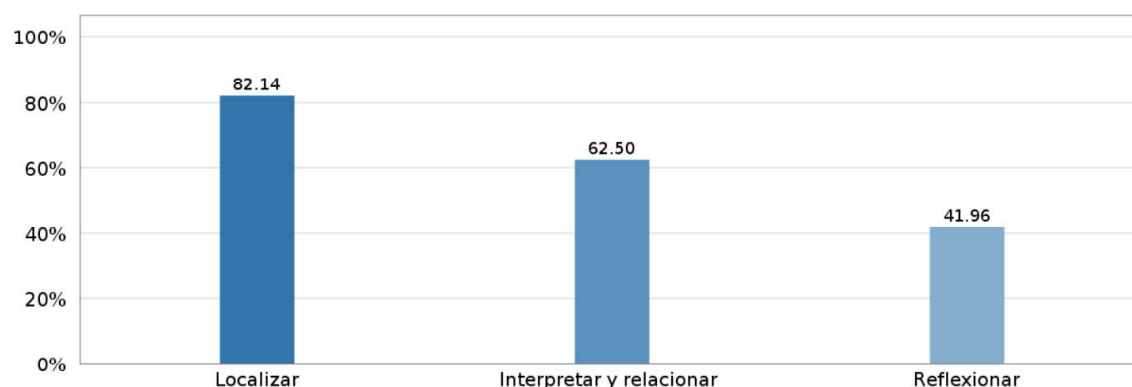
En este escenario, surge esta experiencia directiva en donde se describe un proceso de mejora escolar sustentada en la necesidad del equipo directivo del establecimiento de avanzar hacia un liderazgo pedagógico favoreciendo una cultura de aprendizaje en colaboración con los docentes, lo que contempla una etapa diagnóstica, de implementación y de reflexión sobre las prácticas desarrolladas. De esta manera, el proceso de mejora nace de una autoevaluación y revisión por parte del equipo directivo acerca de su propio

desempeño, donde la directora y el jefe técnico perciben que el foco se centra en desarrollar y gestionar la institución educativa en donde se pueda intercambiar experiencias sustentadas en referentes teóricos y que permitan la sistematización de las prácticas para avanzar hacia una comunidad de aprendizaje.

1.1 Antecedentes del problema de práctica

En el centro se puede visualizar claramente diferentes elementos que dificultan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, en este sentido se evidencia un disminuido liderazgo pedagógico de los directivos hacia los docentes, lo que se ve limitado por acciones de tipo administrativa, impidiendo las instancias de conversaciones pedagógicas, creación de lazos de confianza y acompañamiento a los docentes, de lo cual el 70% del acompañamiento que se realizaba antes estaba centrado en observar al docente, siendo la reflexión pedagógica uno de los nudos más críticos ya que, se enmarca solamente a las horas semanales de la cultura interna para que los docentes participen de un taller sin lineamientos claros, respondiendo a temáticas y acciones aisladas, sin monitoreo, seguimiento o evaluación del impacto, lo que incide negativamente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, según lo demuestran los datos de resultados de las evaluaciones externas de la Agencia de la Calidad de la Educación año 2022, donde la habilidad menos lograda en lectura a nivel de escuela es el eje reflexionar con 25% de promedio desde los cursos segundo a octavo año básico.

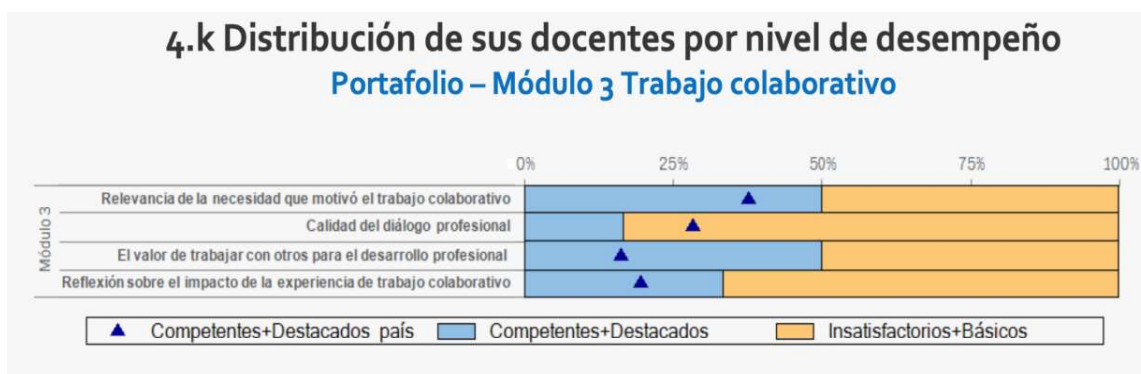
Figura 1. Porcentaje promedio por eje de habilidad Evaluación de monitoreo intermedio Prueba de lectura 4º año básico 2022.



Fuente: Informe de resultados del establecimiento, Agencia de calidad de la Educación (2022)

En relación a lo anterior, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar pone énfasis en el rol que deben asumir los equipos directivos dentro del centro escolar, y la necesidad de incrementar tiempo en la gestión de la enseñanza aprendizaje liderando los procesos e influenciando en el mejoramiento escolar (MINEDUC, 2015). A su vez, el marco para la buena enseñanza y los estándares de la profesión docente, nos interpela en toda su esencia a impulsar una pedagogía basada en las habilidades del siglo XXI con entornos de aprendizaje más participativos y profundos (MINEDUC, 2021). Por otro lado la ley 20.903 que crea un sistema de desarrollo profesional docente pone el énfasis en fomentar el trabajo colaborativo, la reflexión y la retroalimentación pedagógica, dimensiones que se ven muy disminuidas en los resultados del desempeño del portafolio docente a nivel de centro escolar, siendo el diálogo profesional y la reflexión las dimensiones donde se encuentra la gran parte de los docentes evaluados. A continuación, se presenta la figura 2 que muestra el porcentaje de distribución de docentes por nivel de desempeño en el módulo 3 del portafolio docente del año 2021 que hace referencia al trabajo colaborativo.

Figura 2. Porcentaje distribución de docentes por nivel de desempeño.



Fuente: Informe de resultados del establecimiento de Docente más (2021). No hay evaluaciones posteriores por pandemia los docentes deciden no evaluarse hasta el año 2023.

Como se observa en la figura 2 en relación al módulo 3 del portafolio docente relacionado con el trabajo colaborativo, los aspectos evaluados y que resultaron insatisfactorios y básicos en el establecimiento en estudio son “calidad del diálogo profesional” y “Reflexión sobre el impacto de la experiencia de trabajo colaborativo”, estos resultados dejan en evidencia que

los docentes no comparten puntos de vistas sobre aspectos pedagógicos y experiencias que les permitan tomar decisiones en conjunto, lo que conlleva a no realizar un análisis del impacto que pueda tener el trabajo colaborativo que realiza con otros docentes. En este contexto, mi rol como líder pedagógico se debe focalizar en resignificar y transformar la mirada de las prácticas directivas centradas en lo administrativo, facilitando los procesos de reflexión crítica en base a los resultados de aprendizaje de los estudiantes, la colaboración, el aprendizaje entre pares y forzando intencionadamente el núcleo pedagógico para generar la mejora en el centro escolar. Por esta razón, el principal desafío es implementar una estrategia de acompañamiento y desarrollo profesional basada en la reflexión pedagógica con una apertura al diálogo a partir de nuestras creencias y prácticas, siendo esencial para ello la actitud y disposición de ser parte del problema que se evidencia en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

1.2 Justificación del estudio

La presente propuesta se fundamenta desde una relevancia social que surge porque los directivos y escuela deben responsabilizarse de los aprendizajes de los niños y niñas que asisten a ella, en este sentido la escuela debe focalizar el trabajo pedagógico en fomentar una cultura de práctica reflexiva en los docentes con la finalidad de transitar hacia la mejora con un enfoque en el aprendizaje profundo del núcleo pedagógico. Serán los docentes quienes se beneficien directamente producto de la transformación de sus prácticas gracias a los espacios de reflexión que darán significado a la construcción de nuevos conocimientos.

Por otra parte, fortalecer el concepto de liderazgo escolar, y más aún el liderazgo pedagógico propiciará la transformación de las prácticas en utilidad de como el centro escolar a partir de la problemática planteada abordará el aprendizaje de los estudiantes y junto a ello el desarrollo profesional constante y sistémico de su equipo docente. Para que esto ocurra necesariamente se debe abordar el concepto de “Líder Aprendiz”, el cuál sostiene que cuando el director moviliza la mejora junto a los docentes, a la par con ellos, él mismo aprende junto a ellos (Rincón-Gallardo & Fullan, 2016). Esto necesariamente implica reconocer al otro como parte del proceso de mejora valorando las experiencias y aportes de cada uno en la construcción de levantar una comunidad de aprendizaje enfrentando dificultades y desafíos juntos.

Al instaurar procesos reflexivos de carácter crítico se consolidan prácticas pedagógicas que permiten el cuestionamiento sistémico con foco en el aprendizaje de los estudiantes, así también el trabajar y aprender en colaboración conlleva a una visión compartida lo que permite proyectar metas en común y tomar decisiones desde la problemática real del liderazgo pedagógico.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Fortalecer las prácticas directivas con foco en un liderazgo pedagógico para el aprendizaje que permita favorecer el desarrollo integral del estudiante y profesional del docente.

Objetivos específicos

a) Autoevaluar las prácticas de liderazgo pedagógico para el aprendizaje del profesorado y equipo directivo para reflexionar críticamente sobre las necesidades formativas que permitan impactar en el aprendizaje de los estudiantes.

b) Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de las prácticas de liderazgo pedagógico que favorezcan el desarrollo profesional docente y el aprendizaje de los estudiantes.

c) Reflexionar sobre las comprensiones desarrolladas en la implementación del plan de mejoramiento con la finalidad de resignificar y transformar las prácticas de liderazgo para el aprendizaje con foco en el aprendizaje del estudiante y desarrollo profesional docente.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Liderazgo pedagógico con foco en el desarrollo profesional docente y aprendizaje del estudiante

Según el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, las escuelas en Chile son organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio, lo que hace que los líderes que las conducen, deben estar en constante búsqueda de gestionarlas (MINEDUC, 2015), estas formas implican que no solo se debe centrar la gestión en lo administrativo, sino también en la gestión pedagógica centrada en el estudiante, haciendo de este un protagonista

de lo que aprende en conjunto con otros y con la capacidad de construir nuevos conocimientos.

Desde esta perspectiva Elmore (2010), plantea que no se trata de una característica personal del líder, sino un conjunto de acciones, por lo que el liderazgo debe estar en el colegio y no en la figura del director. Con respecto a esto, los estudios de hace décadas afirman que una incidencia importante en el aprendizaje escolar es la influencia de un buen líder. No obstante en los centros educativos predominan prácticas directivas centradas en la administración, lo que se convierte en un factor crítico dentro de la articulación del centro educativo y la construcción de los aprendizajes que se desarrollan al interior de este. Como lo manifiesta Bolívar (2015), si el liderazgo se centra en la gestión administrativa los aprendizajes de los estudiantes se verán disminuidos, porque más que controlar y ordenar, es necesario que los líderes en los colegios sean capaces de implicarse en la tarea pedagógica, motivar y animar a la comunidad para lograr las metas y objetivos que se plantean en común, con el fin de que estos impacten en el aprendizaje de los estudiantes

Relacionado con lo anterior, es necesario que en los centros escolares se propicie el liderazgo con foco en lo pedagógico y que se priorice siempre el aprendizaje de los estudiantes y con total claridad respecto de su influencia dentro de este proceso (Mellado & Chaucono, 2017). Según MINEDUC (2015), y en relación directa con las políticas públicas vigentes en Chile, primordialmente la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar que busca promover e instalar en los colegios prácticas de liderazgo efectivo que contribuyan a la mejora del aprendizaje de los niños y las niñas. Por esta razón, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, ofrece habilidades, principios y conocimientos, para apuntar a la gestión de un liderazgo efectivo.

Es por lo anterior, que el desarrollo Profesional Docente es una necesidad vigente en Chile, por esta razón la ley N° 20.903 crea un sistema que busca potenciar, valorar y consagrar la mejora en los docentes. En este sentido, la ley explícita la responsabilidad del docente en asumir una mirada crítica de su desempeño con la finalidad de consolidar saberes disciplinarios y pedagógicos al servicio del aprendizaje integral del estudiante. En directa relación con lo manifestado anteriormente, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, orienta a los equipos directivos a identificar las necesidades de fortalecimiento en relación a las competencias de los docentes y de esta forma generar el desarrollo profesional

docente para atenderlas (MINEDUC, 2015). De esta manera, cuando el liderazgo se encuentra centrado en lo pedagógico reconoce que los docentes son agentes claves para los cambios de mejora, y se preocupa tanto del desarrollo profesional docente, como también de sus condiciones laborales, asumiendo que de esta manera la influencia indirecta del desarrollo integral del estudiante.

Diversos autores argumentan que un buen desarrollo profesional, debe ser atingente al contexto educativo y que atienda a las necesidades de mejora de las prácticas de los mismos docentes (MINEDUC, 2015). En este sentido, Bolívar (2015) manifiesta que resolver los problemas juntos, mediante el diálogo reflexivo y la colaboración entre los docentes, permiten la transformación del centro escolar en una comunidad de aprendizaje. Segovia (2019) manifiesta que, para mejorar el aprendizaje profesional del profesorado desde el liderazgo debe construir capacidades que comprometan el aprendizaje continuo de los docentes con la finalidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Desde esta perspectiva investigaciones demuestran que el director debe preocuparse del desarrollo de las capacidades del profesor, ya que de esta manera se mejoran las prácticas en el aula y por ende el aprendizaje de los estudiantes, cambiando la cultura intuitiva de que mejorando las condiciones de trabajo se mejoran las prácticas y mejoran los resultados en el aula.

En este sentido, se solicita al equipo directivo fortalecer las capacidades de los docentes y que tengan como base la reflexión y acción pedagógica de una manera organizada, intencionada y sistemática con la finalidad de poner el foco en el aprendizaje del estudiantado para transformar la escuela en una verdadera comunidad de aprendizaje.

2.2 Comunidad profesional de aprendizaje desde la construcción de una reflexión pedagógica

En concordancia con lo anterior, todos los resultados de investigaciones se sustentan en el rol que cobra la comunidad profesional de aprendizaje en un centro escolar al orientar las capacidades y oportunidades de aprender que poseen los miembros de una comunidad escolar. Entendiendo el concepto de comunidad profesional de aprendizaje como un grupo de personas que aprenden juntas, compartiendo la meta de mejorar su práctica profesional de una forma individual y colectiva (Rincón-Gallardo et al., 2019), en este sentido la comunidad

profesional de aprendizaje permite resolver problemas juntos a través del diálogo reflexivo y la colaboración entre docentes.

Bajo la mirada de Comunidad de aprendizaje podemos visualizar que existe un punto de unión entre el desarrollo profesional y la reflexión docente. Es la reflexión docente sistémica la que permite el cuestionamiento de las creencias y tensiona la práctica de los docentes (Mellado & Chaucono, 2017). En este contexto el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar plantea que el líder debe generar las condiciones para que pueda existir una cultura de colaboración y aprendizaje mutua, generando los tiempos no lectivos, de reflexión y trabajo técnico con foco en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. De esta manera se genera un clima de confianza y responsabilidad que permite de manera colectiva crear una comunidad de aprendizaje profesional.

Muchas veces en los centros escolares no existe la cultura de compartir, sino más bien se observa una cultura individualista, en este sentido, Bolívar et al. (2022) manifiestan que la pandemia covid-19 ha venido a romper con la cultura del individualismo y se ha observado a profesores con suficiente autonomía trabajando juntos, dentro y fuera del espacio escolar. En este sentido, los centros escolares deben romper la tradición del trabajo individualista por una cultura de colaboración que permita nuevos escenarios de aprendizaje y de mutua colaboración entre docente y estudiantes, y entre docentes con sus pares y directivos.

En relación a lo anterior las comunidades de desarrollo profesional responden al hecho de trabajar en ambientes colaborativos y de mejora continua, siendo este un factor relevante en las oportunidades de discusión pedagógica para la mejora escolar (Mellado & Chaucono, 2017). Sin embargo la colaboración no garantiza el éxito de la comunidad profesional de aprendizaje, sino que también se debe garantizar los procesos reflexivos de la propia práctica docente.

En este sentido, la reflexión pedagógica es una estrategia de desarrollo profesional docente que permite tomar consciencia de la persona que aprende de sus debilidades, fortalezas y aspectos a mejorar, por lo tanto el desafío de los centros escolares requieren de docentes que reflexionen y cuestionen sus propias prácticas en conjunto con sus pares, para ello la escuela debe propiciar un rol activo en los docentes que potencien su liderazgo pedagógico (Blanco et al., 2016). De esta manera profesores y directivos deben sentirse apoyados para desarrollarse profesionalmente y fortalecer sus capacidades y el aprendizaje

entre pares, lo que le favorece positivamente a la escuela ya que, aprenden de sus propios pares, reflexionan sobre la práctica pedagógica en base al diálogo e interacción con otros.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, Aravena et al. (2022) sugiere transitar a un acompañamiento pedagógico que fomente el cuestionamiento reflexivo sobre el quehacer en el aula. Por otro lado, el aprendizaje profundo orienta la transformación de la práctica pedagógica (Turra et al., 2022). Dada esta relevancia se requiere de docentes y directivos cuyo foco central sea el desarrollo integral del estudiante, en este escenario surge el concepto de aprendizaje profundo que permite repensar nuestras prácticas con la finalidad que nuestros estudiantes: desplieguen sus talentos y desarrollen competencias requeridas para el siglo XXI (Cortez, 2018). Entonces, si queremos que nuestros estudiantes desarrollen competencias de manera integral, necesariamente se requiere de profesores y directivos que aprendan colaborativamente a través de la estrategia de acompañamiento pedagógico para avanzar hacia el aprendizaje profundo que requieren los estudiantes en los centros escolares.

2.3. Acompañamiento pedagógico para la construcción de aprendizaje profundo

Desde la importancia del liderazgo pedagógico y la problemática presentada en el escrito, es fundamental tener en consideración el núcleo pedagógico, el cual Elmore (2010), define como la relación entre el estudiante y el docente en presencia de los contenidos, lo que se vincula de manera directa con el aprendizaje. En este sentido, se requiere liderar desde la sala de clases, lo que se ha transformado en uno de los grandes desafíos a nivel de práctica directiva. En este contexto, Aravena (2020) manifiesta que en el sistema educativo chileno el acompañamiento al aula es muy promovido por el Ministerio de educación como una estrategia que contribuye al mejoramiento educativo, sin embargo existen pocos estudios que den cuenta de la implicancia en la mejora de las prácticas. De esta manera, el acompañamiento pedagógico, es una estrategias que permite la colaboración entre los docentes y directivos en los procesos antes, durante y después en función del proceso educativo, permitiendo construir propósitos compartidos y tomar decisiones para la mejora de acuerdo a un trabajo planificado y compartido.

En este sentido, el enfoque de acompañamiento pedagógico para la construcción de aprendizaje profundo debe tributar en el resultado de dar sentido a las capacidades emocionales y cognitivas de las personas y a las cuestiones que más nos interesan (Rincón-

Gallardo, 2019), dando sentido a aquellas cosas que tienen que ver con el contexto y con los intereses de los estudiantes y líderes (Rincón-Gallardo, 2018). Por ello, resulta imprescindible que los líderes pedagógicos desafíen intelectualmente al profesorado a través de preguntas desafiantes que permitan problematizar las oportunidades de aprendizaje que construye el estudiante en la sala de clases.

De acuerdo con lo anterior, la escuela tiene una gran oportunidad para avanzar, dejando atrás aquellas prácticas en donde el estudiante aprende por memorización de datos que se olvidan rápidamente. Para que ocurra este cambio, los docentes y directivos deben generar oportunidades de aprendizaje para que sean los estudiantes quienes aprenden asumiendo un rol activo en el proceso pedagógico, donde el docente proponga actividades desafiantes que involucren el desarrollo de habilidades de pensamiento de orden superior y que sean aplicadas a nuevos contextos, permitiendo de esta manera que los estudiantes sean los protagonistas de su aprendizaje, construyendo competencias aplicables al servicio del bien común y enfrentar los desafíos del actual siglo guiados y mediados en su aprendizaje por los docentes, es lo que se esperaría que ocurra en un proceso pedagógico que intenciona el aprendizaje profundo en la escuela del siglo XXI.

3. Marco metodológico

3.1 Diseño

Esta experiencia directiva es una investigación educativa de modalidad cualitativa enmarcándose en un estudio de caso y que se encuentra dentro del contexto de experiencias directivas de las prácticas de liderazgo pedagógico, con el propósito de mejorar la práctica de la institución educativa (Bisquera, 2009), mostrando la realidad del centro escolar y de cómo las prácticas directivas favorecen el aprendizaje de los estudiantes, a través del enfoque de liderazgo pedagógico. Para alcanzar este propósito, el estudio se divide en tres fases:

Fase 1 Autoevaluación reflexiva: En esta fase los docentes y directivos analizan y reflexionan críticamente las descripciones de las prácticas de liderazgo pedagógico para el aprendizaje y las prácticas de aprendizaje profundo, con la finalidad de develar las creencias y prácticas desarrolladas en el establecimiento. En este sentido se realiza un cuestionamiento y discusión a través de preguntas orientadoras planteadas en la tabla N° 1 en relación con las prácticas de liderazgo pedagógico en coherencia con las dimensiones: acompañamiento

pedagógico, desarrollo profesional docente y aprendizaje en colaboración desarrollados en el colegio, además se utiliza el cuestionario sobre las prácticas de aprendizaje profundo de autoría de Pozo y Simonetti (2018) con el propósito de evaluar las oportunidades de aprendizaje profundo que desarrollan los docentes en sus prácticas en el aula y de esta manera reflexionar de manera crítica e identificar las necesidades profesionales a mejorar para transformar el quehacer docente e impactar directamente en el aprendizaje.

Fase 2 Diseño e implementación: Esta fase corresponde a una ruta de aprendizaje en el plan de acompañamiento para transformar las prácticas de liderazgo pedagógico, es en esta fase donde el equipo directivo junto a los docentes y en coherencia con los nudos críticos analizadas en la fase 1 deciden mejorar el acompañamiento al aula, debido a que es una práctica necesaria de mejorar ya que incide directamente en el aprendizaje de los estudiantes y de los propios docentes y directivos. De esta manera el diseño de las actividades formativas surge de manera participativa con la finalidad de movilizar los conocimientos adquiridos en cada uno de los encuentros de diálogo pedagógico profesional.

Fase 3 Evaluación, grupos de dialogo reflexivo: Esta fase se centra principalmente en el diálogo reflexivo sistemático que se produce entre el equipo directivo y los docentes, con la finalidad de dar cuenta sobre los aprendizajes construidos y tomar conciencia sobre los cambios que se logran visualizar y los desafíos que se requieren mejorar para la transformación y mejora de las prácticas desde el foco del acompañamiento pedagógico. En este sentido la reflexión y el análisis crítico requiere necesariamente identificar los aprendizajes previos, poner en práctica lo aprendido y aprender de manera colaborativa, como principios claves de un buen aprendizaje profesional, sumado a ello la valoración que realizan los estudiantes para identificar el impacto en el aula y enriquecer el proceso educativo.

3.2 Técnica e Instrumentos

Las técnicas utilizadas en esta investigación son las siguientes; a) grupos de discusión y b) diarios reflexivos.

a) ***Grupos de discusión*** con los participantes a través de un guión de preguntas orientadoras asociadas a las dimensiones de acompañamiento pedagógico, desarrollo profesional docente y aprendizaje en colaboración, validadas en el contexto de esta investigación con la intención de impulsar las transformaciones de sus prácticas. De este

modo se utilizó la técnica de grupos de discusión desde los participantes con el propósito de generar diálogos auténticos entre los participantes. Para orientar el cuestionamiento y la reflexión se usó como instrumento un guión con preguntas orientadoras con la finalidad de facilitar la toma de conciencia y la comprensión de sus propias prácticas y sus cambios. Previa recomendación de los jueces expertos que sugirieron unificar preguntas asociadas a las dimensiones y comprensión de la práctica. En total se levantaron 4 preguntas por cada una de las 3 dimensiones: acompañamiento pedagógico, desarrollo profesional docente y aprendizaje en colaboración.

Tabla 1. Preguntas orientadoras en relación a la autoevaluación de directivos.

Dimensiones	Preguntas orientadoras para la reflexión
Acompañamiento pedagógico	1.1.¿Cómo se realizaba antes el acompañamiento al aula? 1.2.¿Cómo se ha transformado la práctica de acompañamiento ahora? 1.3. ¿De qué manera estas prácticas de ahora han influenciado en el desarrollo profesional del profesorado en la escuela? 1.4.¿Cuáles serán las resignificaciones y transformaciones que se realizarán para mejorar la práctica de acompañamiento al aula?
Desarrollo Profesional docente	1.1.¿Cómo se realizaba antes el desarrollo profesional docente ? 1.2.¿Cómo se ha transformado la práctica de desarrollo profesional docente ahora? 1.3. ¿De qué manera estas prácticas de ahora han influenciado en el desarrollo profesional del profesorado en la escuela? 1.4. ¿Cuáles serán las resignificaciones y transformaciones que se realizarán para mejorar la práctica de desarrollo profesional docente?
Aprendizaje en colaboración	1.1.¿Cómo se realizaba antes el aprendizaje en colaboración? 1.2.¿Cómo se ha transformado la práctica de aprendizaje en colaboración ahora? 1.3. ¿De qué manera estas prácticas de ahora han influenciado en el aprendizaje en colaboración del profesorado en la escuela?

	1.4. ¿Cuáles serán las resignificaciones y transformaciones que se realizarán para mejorar la práctica de aprendizaje en colaboración?
--	--

b) **Diario reflexivo**, en relación al diario reflexivo orientado a registrar las reflexiones construidas antes, durante y después del proceso de mejoramiento cuya finalidad fue resignificar las concepciones previas sobre aprendizaje para transformar las prácticas de liderazgo de directivos, docentes y estudiantes. Este instrumento que se convirtió en la ruta del aprendizaje se implementó desde abril hasta el mes agosto, con el fin de plasmar el aprendizaje colaborativo permitiendo desarrollar a través de un registro de observaciones una visión crítica de la experiencia y promoviendo el desarrollo del autoconocimiento lo que permitió descubrir el efecto que tienen las acciones y prácticas desarrolladas en las demás personas y el propio contexto escolar.

3.3 Participantes

La escuela que participa de este estudio, se selecciona de manera intencional por conveniencia del equipo de investigación. De este modo participan 23 personas, 21 docentes de aula de diversas áreas del curriculum, 1 directora y 1 jefe de la unidad técnico pedagógica pertenecientes a una escuela Pública del Servicio Local Costa Araucanía. Las edades de los docentes tienen un rango etario de 28 a 63 años, el 31% son hombres y un 69% mujeres.

3.4 Resultados

En este apartado se presentan los resultados en coherencia con los objetivos del estudio. En primer lugar, se presentan los resultados del cuestionamiento y reflexión crítica colaborativa de directivos y docentes sobre la discusión de los nudos críticos de las prácticas de liderazgo pedagógico que se realizan en el centro escolar. En segundo lugar se presenta el plan de mejoramiento de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje con la ruta diseñada consensuadamente para la transformación de las prácticas de liderazgo pedagógico. En tercer lugar, se evidencia la reflexión crítica sobre las comprensiones desarrolladas en la implementación del plan de mejoramiento con la finalidad de resignificar y transformar las prácticas y los desafíos profesionales que surgen de la mejora de las prácticas de liderazgo

pedagógico implementadas para el aprendizaje con foco en el estudiante y desarrollo profesional docente.

3.4.1 Resultado de la fase 1; Autoevaluación reflexiva de las prácticas de liderazgo pedagógico para el aprendizaje del profesorado y equipo directivo para reflexionar críticamente sobre las necesidades formativas que permiten impactar en el aprendizaje de los estudiantes. Este apartado muestra la mirada de la autoevaluación que desarrolló el equipo directivo y docentes en las dimensiones de acompañamiento pedagógico, desarrollo profesional docente y aprendizaje en colaboración, cuyo propósito fue discutir y analizar las propias prácticas de liderazgo que se han realizado en el centro educativo para afectar positivamente el desarrollo profesional y aprendizaje del estudiante. A continuación, se presenta la tabla 2 que muestra los resultados de la autoevaluación de las prácticas de liderazgo pedagógico para el aprendizaje.

Tabla 2. Autoevaluación de las prácticas de Acompañamiento pedagógico.

Dimensiones a evaluar	¿Cómo se realizaba antes el acompañamiento al aula?	¿Cómo se ha transformado la práctica de acompañamiento ahora?	¿De qué manera estas prácticas de ahora han influenciado en el desarrollo profesional del profesorado en la escuela?	¿Cuáles serán las resignificaciones y transformaciones que se realizarán para mejorar la práctica de acompañamiento pedagógico?
Acompañamiento pedagógico.	Los docentes planifican y ejecutan sus actividades de aprendizaje de manera individual. Desde el equipo directivo se observan clases con una pauta poco flexible creada por el mismo equipo.	El Acompañamiento se ha ido implementando como una práctica habitual de trabajo de codocencia, se diseña de manera colaborativa y la implementación en el aula es desarrollada por al menos 2 profesionales que promueven la participación activa de todos los estudiantes.	Ha permitido la colaboración y la codocencia, donde docentes y directivos juntos diseñan y planifican actividades desafiantes para los estudiante. Ha permitido la reflexión a partir de la lectura de diferentes artículos que permiten indagar sobre	Fortalecer el acompañamiento pedagógico desde el curriculum para mejorar la calidad de la tarea. Definir lineamientos para la codocencia y el acompañamiento al aula.

			qué, cómo y para qué estamos mejorando prácticas en el aula.	
--	--	--	--	--

Como se observa en la Tabla 2, se deja en evidencia que el equipo directivo y docentes han tomado conciencia de sus dificultades en la práctica de acompañamiento pedagógico, dejando entrever aspectos necesarios a resignificar en sus desempeños de la práctica. Al respecto Aravena et al. (2022) sostiene que existe un llamado a los directivos y docentes a involucrarse en los procesos de mejora diseñando desafíos para los estudiantes a corto, mediano o largo plazo. En otras palabras se espera que los líderes escolares se apropien de conocimientos pedagógicos favoreciendo los procesos de enseñanza y aprendizaje, donde el equipo directivo realicen un seguimiento junto a los docentes sobre las prácticas aplicadas en el aula antes, durante y después de su implementación.

A continuación la Tabla 3, presenta los resultados de las prácticas relacionadas con el desarrollo profesional docente.

Tabla 3. Autoevaluación de las prácticas de desarrollo profesional docente.

Dimensiones a evaluar	¿Cómo se realizaba antes el desarrollo profesional docente?	¿Cómo se ha transformado la práctica de desarrollo profesional ahora?	¿De qué manera estas prácticas de ahora han influenciado en el desarrollo profesional del profesorado en la escuela?	¿Cuáles serán las resignificaciones y transformaciones que se realizarán para mejorar la práctica de desarrollo profesional docente?
-----------------------	---	---	--	--

Desarrollo Profesional docente	Se vinculaba a una acción del PME con talleres realizados por una ATE. Talleres enfocados en los bajos resultados del simce.	Existe un espacio semanal con la finalidad de promover la discusión y reflexión pedagógica. Se toman decisiones respecto al aprendizaje de los estudiantes y su evaluación. Los docentes y directivos aprenden de sus pares.	Se ha resignificado el sentido del acompañamiento docente con foco en el aprendizaje de los estudiantes. Se reflexiona sobre las comprensiones de la codocencia y los principios pedagógicos del aprendizaje en el centro escolar. Se aprende entre pares en función del aprendizaje profundo y la tarea que desarrollan los estudiantes.	Validar el rol de líder pedagógico y las capacidades que tienen los docentes para liderar los procesos de mejora. Fortalecer la visión compartida sobre el aprendizaje. Conformar una comunidad de aprendizaje
--------------------------------	--	--	---	--

Como se observa en la Tabla 3, el equipo directivo y docentes han transitado desde la comprensión de asociar el desarrollo profesional docente con una ATE que impactaría en los resultados de pruebas estandarizadas, a crear las condiciones para que los docentes y directivos reflexionen y aprendan en colaboración, en este sentido Chaucono et.al (2022) sostiene que los directivos escolares deben definir y revisar en conjunto con los docentes las necesidades de mejora que se requiere para mejorar el desarrollo profesional docente y el aprendizaje de los estudiantes. En Otras palabras se espera que los directivos y docentes transiten a la conformación de una comunidad de aprendizaje con sentido compartido de responsabilidad por los resultados de aprendizaje de los estudiantes, de este modo los docentes pueden analizar en conjunto con los directivos sus prácticas pedagógicas favoreciendo la colaboración y la reflexión crítica de sus prácticas en el aula.

A continuación la Tabla 4, presenta los resultados de las prácticas relacionadas con el aprendizaje en colaboración.

Tabla 4 Autoevaluación de las prácticas de Aprendizaje en colaboración.

Dimensiones a evaluar	¿Cómo se realizaba antes el aprendizaje en colaboración	¿Cómo se ha transformado la práctica de aprendizaje en colaboración ahora?	¿De qué manera estas prácticas de ahora han influenciado en el desarrollo	¿Cuáles serán las resignificaciones y transformaciones que se realizarán
-----------------------	---	--	---	--

	?		profesional del profesorado en la escuela?	para mejorar la práctica de aprendizaje en colaboración?
Aprendizaje en colaboración	<p>Se asignaba horas de trabajo colaborativo PIE una vez a la semana a algunos profesores.</p> <p>Los docentes planificaban y preparaban el material pedagógico de manera individual.</p> <p>No se daban los espacios a los docentes para reflexionar con sus pares sobre sus prácticas pedagógicas.</p>	<p>Organización de horarios y espacios de tal manera que se produzca un encuentro entre los profesores de asignatura, profesores de apoyo a los estudiantes y educador diferencial o profesional PIE.</p> <p>Grupos de profesores dialogan, reflexionan, intercambian ideas o materiales y diseñan el aprendizaje de los estudiantes en el aula.</p>	<p>Semanalmente los profesores trabajan de manera colaborativa, descubriendo habilidades entre ellos.</p> <p>Los equipos de aula saben lo que deben aportar a la clase.</p> <p>Se ha contribuido al diseño de proyectos articulados de manera colaborativa.</p>	<p>Continuar fortaleciendo esta práctica para que exista más sistematicidad en este proceso.</p> <p>Lograr sumar a otros profesores que aún continúan trabajando de manera aislada.</p> <p>Promover instancias de liderazgo para el aprendizaje en el equipo de docentes, donde puedan aprender de sus pares y dar cuenta de las experiencias.</p> <p>El equipo directivo debe involucrarse colaborativamente en el acompañamiento a la codocencia tomando un rol de amigo crítico colaborador.</p>

Como se observa en la Tabla 4, el equipo directivo y docentes dan cuenta de las creencias abordadas en este proceso inicial, revelando una forma de ver la codocencia a situaciones puntuales y distorsionadas con escaso trabajo entre docentes e instancias de diálogo. No obstante, se logra evidenciar un cambio de enfoque donde cobra relevancia la colaboración como una instancia de aprendizaje entre docentes, en este sentido el trabajo colaborativo permite la interacción entre un grupo de docentes, los cuales estudian,

comparten experiencias, analizan e investigan juntos acerca de sus prácticas pedagógicas que llevan a cabo en un centro escolar (Vaillant, 2016). De esta manera se observa que el equipo directivo hace conciencia de favorecer espacios de colaboración entre los docentes y que estos espacios sean vistos como instancias de reflexión asociados al aprendizaje de los estudiantes y asegurando la calidad de la implementación curricular de tal manera que la codocencia se transforme en una práctica consolidada y vista como una oportunidad para desarrollarse profesionalmente.

A continuación, se presenta la tabla N° 5 que muestra los nudos críticos detectados en la autoevaluación de docentes y directivos del centro educativo en estudio.

Tabla 5 Nudos críticos detectados al autoevaluar las prácticas de liderazgo pedagógico para el aprendizaje.

Problema de Práctica	Nudos críticos
Prácticas de liderazgo pedagógico centradas en tareas administrativas que no contribuyen a la comprensión de liderar significativamente en el desarrollo profesional y el aprendizaje de los estudiantes.	Clases expositivas centradas en la memorización del contenido.
	Actividades de aprendizaje poco desafiantes y sin sentido para el estudiante.
	Tarea de aprendizaje de baja calidad.
	Se castiga el error en clases.
	La evaluación centrada en la medición.
	Estudiantes desmotivados al momento de aprender.

Como se observa en la tabla 5, el problema de práctica corresponde a prácticas de liderazgo pedagógico centrado en tareas administrativas que no contribuyen a la comprensión de liderar significativamente en el desarrollo profesional y el aprendizaje de los estudiantes, en este sentido se muestran los nudos críticos detectados en la autoevaluación de docentes y directivos en el centro escolar participante de esta investigación que dejan en evidencia que las prácticas de liderazgo pedagógico están centradas en un liderazgo desde la mirada administrativa distante de liderar el aprendizaje profesional e involucrarse activamente en el aprendizaje que desarrollan los estudiantes en el aula. En este sentido los nudos críticos muestran un desmedro de la calidad de aprendizaje de los estudiantes en el aula enfocado a la transmisión de información sin sentido para el estudiante con tareas de baja calidad, donde

el error es castigado y la evaluación se encuentra centrada en la medición, lo que tiene como resultado estudiantes desmotivados al momento de aprender.

3.4.2 Resultado de la Fase 2; diseñar e implementar un plan de mejoramiento de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje que favorezcan el desarrollo profesional docente y el aprendizaje de los estudiantes. En este apartado, se presentan los resultados del diseño e implementación del Plan de mejoramiento de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje que se transformó en la ruta del aprendizaje el cual nace de la necesidad profesional levantada en base al análisis de los nudos críticos obtenidos a través del diálogo y reflexión basadas en el guión de preguntas orientadoras en la fase de evaluación diagnóstica de esta propuesta. Este plan intencionado de manera conjunta con los directivos y docentes presenta acciones formadoras que emergen desde la práctica del acompañamiento pedagógico y el aprendizaje profundo para transitar hacia un liderazgo pedagógico con foco en el aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 6: Plan de mejoramiento de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje.

Práctica de liderazgo	Principios pedagógicos	Prácticas de liderazgo para el aprendizaje
Liderar y mejorar el acompañamiento pedagógico.	<p>Considerar en clases los aprendizajes previos (estudiantes, docentes y directivos)</p> <p>Trabajar el error como elemento fundamental del aprendizaje (estudiantes, docentes y directivos)</p> <p>Aprendizaje en colaboración (docentes, directivos y estudiantes)</p> <p>Rol protogónico de la persona que aprende (docentes, directivos y estudiantes)</p>	<p>Práctica de diseño y planificación de clases:</p> <p>1°.- Práctica del diseño de clases considerando los principios pedagógicos. En el diseño de clases se debe considerar (currículo, lectura de Mónica Cortes,(2018) intereses, necesidades, características de los estudiantes, evaluación docente, retroalimentación, estándares de la profesión docente y MBE, acompañamiento pedagógico de pares y/o directivos)</p> <p>2°.- Práctica pedagógica del profesorado en clases considerando los principios pedagógicos (realizar codocencia, considerar el rol protogónico del estudiante, considerar el aprendizaje por error y el aprendizaje en colaboración,</p>

	<p>Tarea de aprendizaje desafiantes y de calidad (docentes, directivos y estudiantes)</p>	<p>evaluación, estándares de la profesión docente y MBE, acompañamiento pedagógico, retroalimentación)</p> <p>3°.- Práctica de desarrollo profesional docente considerando los principios pedagógicos (autoevaluar sus diseños de clases considerando los principios, retroalimentar entre pares y/o directivos los diseños de clases, identificar los nudos críticos presentes, mejorar los diseños de clases e instrumentos de evaluación, diseñar e implementar una clase donde esten presentes los principios, discutir sus clases en la jornadas, discutir en grupo o en parejas lecturas sobre aprendizaje profundo. Poner en prácticas los diseños mejorar posterior a la discusión profesional de la lectura)</p>
--	---	--

Cómo se observa en la tabla 6 , el plan de mejoramiento generó la práctica de “*liderar y mejorar el acompañamiento pedagógico*” y que aborda 3 prácticas, Práctica del diseño de clases considerando los principios pedagógicos. Práctica pedagógica del profesorado en clases considerando los principios pedagógicos y Práctica de desarrollo profesional docente considerando a su vez, los principios del aprendizaje para este centro escolar en particular, *Considerar en clases los aprendizajes previos, Trabajar el error como elemento fundamental del aprendizaje, Aprendizaje en colaboración, Rol protagónico de la persona que aprende, y tarea de aprendizaje desafiantes y de calidad. De esta forma se presenta la **práctica N° 1°: “Práctica del diseño de clases considerando los principios pedagógicos”*** aquí los docentes junto a los directivos tomaron conciencia del problema de práctica y levantaron los principios pedagógicos que se deben considerar al diseñar las clases con la finalidad de transformar sus prácticas, en este sentido, se realizó un análisis del Marco para la Buena dirección y liderazgo escolar, estándares de la profesión docente y MBE, además se discute de manera grupal las lecturas “Liderar para promover el aprendizaje profundo en los

estudiantes: El desafío de los líderes educativos en el siglo XXI” (Cortez, 2018) y, ¿cómo indagar sobre aprendizaje profundo en centros escolares?(Pozo & Simonetti, 2019).

De este modo se generó la práctica del diseño de clases considerando los principios pedagógicos a trabajar para transformar la práctica, las acciones generadas por los directivos y docentes presentan en coherencia con la necesidad de mejorar las prácticas pedagógicas que impactan directamente en el aprendizaje de los estudiantes en el aula, poniendo énfasis en las prácticas de trabajo colaborativo, el acompañamiento pedagógico al aula y la reflexión como procesos valiosos de aprendizaje. Esta práctica se constituyó en el principal andamiaje que deben asumir los líderes escolares con la finalidad de mejorar la gestión y liderazgo en el centro escolar e implicarse en el aprendizaje profundo que debe ocurrir en el aula con los estudiantes.

La práctica de liderazgo N° 2 “Práctica del diseño de clases considerando los principios pedagógicos”, esta práctica busca fortalecer la práctica desde el diseño y planificaciones de clases, en este sentido los directivos junto a docentes pudieron establecer una ruta de aprendizaje colaborativo desde el diseño, planificación y retroalimentación a través de acompañamiento, este trabajo se ha centrado en el desarrollo de proyectos articulados y clases por asignaturas, utilizando como referente los principios pedagógicos del aprendizaje. En este proceso el equipo directivo asume la responsabilidad de realizar acompañamiento pedagógico de forma colaborativa desde el diseño, la clase y la retroalimentación después de la clase. Es en esta instancia de colaboración donde surge el líder aprendiz, ya que los directivos y docentes aprenden a la par y de sus pares en este espacio de codocencia y aprendizaje colaborativo haciendo conciencia respecto de las comprensiones construidas, de modo de intencionar los cambios de prácticas a través de la reflexión que se construye en esta instancia de codocencia.

En esta misma ruta surgen las jornadas de reflexión en torno al proceso de acompañamiento pedagógico realizado, en este sentido se revisan los compromisos que demanda y los desafíos que surgen desde la práctica. Esta instancia de reflexión permite el involucramiento de los docentes junto a los directivos que a través del diálogo pedagógico realizan un análisis profesional y retroalimentación propiciando mejores oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.

Finalmente surge la práctica de liderazgo N° 3 “Práctica de desarrollo profesional docente considerando los principios pedagógicos” en esta fase se fortalecen los espacios de reflexión crítica de docentes y directivos, permitiendo autoevaluar sus propios diseños de clases los que deben considerar los principios pedagógicos para transformar la práctica, la retroalimentación de los diseños de clases entre pares y/o con los directivos, identificar los nudos críticos que ocurrieron en las clases, mejorar los diseños de clases y los instrumentos de evaluación, volver a diseñar e implementar una clase donde estén presentes los principios. Así mismo se plantean jornadas de discusión en grupos y/o parejas de lecturas sobre aprendizaje profundo para posterior a la lectura poner en práctica los diseños mejorados y que tributen en la transformación del núcleo pedagógico en función del aprendizaje de los niños y niñas de esta escuela pública del Servicio Local costa Araucanía.

A continuación se presenta un aprendizaje basado en un proyecto articulado realizado en colaboración entre una docente de lenguaje y comunicación y un docente de artes visuales y el equipo directivo en un curso sexto año básico.

Título del proyecto : “Todos vamos al cine”

Descripción del Proyecto: Este proyecto articulado de aula tiene como objetivo principal proporcionar nuevos escenarios y experiencias de aprendizaje desde la interdisciplinariedad para el desarrollo de habilidades de los estudiantes, descubriendo algunos recursos que buscan provocar un efecto en la audiencia (efectos de sonidos, música, iluminación, etc) a través de la visita pedagógica al cine lo que permitirá a los estudiantes involucrarse durante todo el proceso en dos asignaturas del plan de estudios y aprender en un escenario de aprendizaje distinto al aula.

Fases del Proyecto:

Fase 1: Conocimientos previos e investigación : Los estudiantes comentan junto a sus profesores las películas de interés y experiencias de ver películas en el cine. También conversan acerca de cómo sus familias observaban películas e investigan si en la comunidad existía algún lugar parecido al cine donde podían asistir las familias , utilizando para ello una

entrevista familiar. A través de esta fase los estudiantes son capaces de plantear sus conocimientos previos y de realizar una investigación a través de una entrevista.

Fase 2: Planificación Salida Pedagógica: Los estudiantes junto a sus profesores planifican una salida pedagógica para ir al cine, para ello observan fotografías de las películas que se encuentran en cartelera en el cine y seleccionan la de su interés. Durante esta fase los estudiantes planifican en equipo una salida pedagógica al cine, participan en conversaciones sobre las normas durante la visita al cine como así también sobre la importancia de la observación detallada y sus expectativas e intereses de la actividad a realizar.

Fase 3: Creación de revista de comic y lapbook: Durante esta fase y articuladamente en las asignaturas participantes del proyecto los estudiantes crean en colaboración una revista de comics y un lapbook, utilizando estrategias y técnicas aprendidas en clases anteriores. Durante esta fase los estudiantes a través del arte y la escritura expresan su creatividad y la capacidad de trabajo en equipo

Fase 4: Presentación y reflexión final: los estudiantes presentan sus creaciones y reflexionan sobre todo el proceso creativo y lo que aprendieron a lo largo del proyecto. Aprenden a identificar sus habilidades, así también los desafíos que les demandó el proyecto, la experiencia de trabajar en equipo y de aprender en otro escenario que no sea la sala de clases.

Este proyecto articulado permitió el trabajo colaborativo al articular las habilidades de lenguaje y comunicación con el desarrollo de habilidades artísticas. Además propició a los estudiantes aprender en otro escenario de aprendizaje diferente al aula de clases donde aprenden de manera activa y junto a sus pares. En esta práctica presentada se puede evidenciar los principios del aprendizaje y el trabajo colaborativo y acompañamiento desde el inicio del proyecto, se observa un transitar desde el trabajo individual a un trabajo en colaboración donde el compartir experiencias desde las diferentes asignaturas que imparten y cómo logran la articulación para beneficiar el aprendizaje de los estudiantes sumado a ello la participación de los directivos que también aportan al desarrollo del proyecto para ir en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

3.4.3 Resultados fase 3: Reflexionar sobre las comprensiones desarrolladas en la implementación del plan de mejoramiento con la finalidad de resignificar y transformar las prácticas de liderazgo para el aprendizaje con foco en el estudiante y desarrollo profesional docente.

En este apartado se presentan los resultados de las reflexiones manifestadas por los directivos, docentes y estudiantes sobre la transformación de la práctica pedagógica. A continuación se presentan algunas reflexiones que dan cuenta de los aprendizajes y desafíos manifestados por algunos de los participantes de este estudio.

Tabla 7: Aprendizaje de los directivos

Antes	Después
La mayor parte del tiempo estaba dedicada a la gestión administrativa.	La mayor parte del tiempo es dedicado al liderazgo para el aprendizaje con foco en el aprendizaje y desarrollo profesional.
No había responsabilidad con el aprendizaje de los estudiantes.	He comprendido que como líder mi foco debe estar en el aprendizaje de todos los estudiantes y también en el desarrollo profesional de los docentes.
No se realizaba acompañamiento al aula de manera frecuente.	Empecé a realizar acompañamiento pedagógico lo que se ha ido transformando en una práctica habitual desde los principios pedagógicos claros.
No se daban los espacios suficientes para la reflexión de los docentes y sus prácticas.	Organicé jornadas de reflexión pedagógicas para compartir y discutir lo que aprenden los estudiantes en nuestra escuela y sus necesidades formativas a mejorar.
Faltaba comprensión de como se aprende.	Dedicamos tiempo al desarrollo profesional directivo y docentes para comprender y propiciar el aprendizaje entre docentes, directivos y estudiantes.

Como se observa en la tabla 7, En los aprendizajes directivos se observa un transitar desde el liderazgo centrado en tareas administrativas a un liderazgo pedagógico en cuanto a la resignificaciones de las prácticas antes y después como lo manifiesta Bolívar (2015), si el liderazgo se centra en la gestión administrativa los aprendizajes de los estudiantes se verán disminuidos, porque más que controlar y ordenar, es necesario que los líderes en los colegios

sean capaces de implicarse en la tarea pedagógica, para lograr las metas y objetivos que se plantean en común, con el fin de que estos impacten en el aprendizaje de los estudiantes. En este sentido el equipo directivo con el propósito de mejorar los procesos en el centro escolar se siente comprometido y motivado a continuar planteando desafíos hasta llegar a formar una comunidad de aprendizaje, entendiendo que los procesos son lentos, pero la constancia, la participación colectiva, las instancias de aprendizaje entre pares, el acompañamiento y la reflexión crítica y pedagógica sin duda alguna servirán de base para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del centro escolar. Desde esta perspectiva se devela la teoría intuitiva enfocada en generar las condiciones para que los docentes y estudiantes estuvieran en un lugar grato y propicio para el aprendizaje, no involucrándome en la tarea del aprendizaje de ellos. Entonces, si los directivos centran sus prácticas en la administración y disociadas de lo pedagógico, así también mantienen arraigadas creencias sobre los procesos de diseño, aprendizaje y evaluación, lo que afecta el aprendizaje de los estudiantes (Mellado & Chaucono, 2017).

Durante el proceso del magister en Gestión escolar de la universidad católica de Temuco tuve la oportunidad de reflexionar sobre mis prácticas como líder escolar y pude entender que el foco de los líderes escolares siempre debe estar dirigido al logro de los aprendizajes de todos los estudiantes y al desarrollo profesional de los docentes. Aunque, aún faltan desafíos que lograr, como lo es el transitar hacia un liderazgo más compartido donde se puedan formar líderes intermedios que contribuyan al acompañamiento pedagógico e impacten directamente en la mejora de la calidad de la tarea en el aula, para ello se debe continuar impulsando las prácticas pedagógicas del equipo directivo y de los docentes a través de los diferentes espacios reflexivos y de desarrollo profesional, de esta manera se comprende que el liderazgo y el aprendizaje ambos se requieren mutuamente para influenciar en el que, cómo y para qué se aprende en la escuela.

Tabla 8: Aprendizaje de los docentes

Antes	Después
Dictaba a los estudiantes los contenidos de la clase.	Pongo en práctica los principios del aprendizaje y todo lo que he aprendido sobre el aprendizaje profundo.
No estaba presente el aprendizaje colaborativo en mis clases.	Construimos una visión compartida sobre el aprendizaje levantando principios a través de lecturas.
No reflexionaba con mis pares sobre mi práctica pedagógica.	Con mis colegas, nos reunimos de manera semanal para reflexionar sobre nuestras prácticas con la finalidad de transformar mis prácticas pedagógicas.
Escaso desarrollo profesional acorde a nuestra necesidades pedagógicas.	Hemos mejorado nuestras prácticas pedagógicas y los estudiantes aprenden con sentido y profundidad.
No teníamos una visión compartida sobre el aprendizaje.	El aprendizaje colaborativo esta desde el diseño de la planificación , la clase y la codocencia y retroalimentación.

Como se observa en la tabla 8, en la reflexión docente subyace la practica tradicional del aprendizaje por transmisión de conocimientos sumado la creencia que si existe orden en el aula todos los niños aprenden. El foco está presente en dar cuenta a aspectos administrativos y considerados como relevantes como escribir el objetivo en el pizarrón. No obstante demuestran un cambio significativo en las prácticas de trabajo colaborativo y acompañamiento pedagógico como una instancia de aprendizaje junto a otros docentes y directivos, intencionando el diseño y la articulación con otras asignaturas, lo que les ha permitido trabajar en proyectos de aula creando una instancia de aprendizaje enriquecedora tanto para los docentes como para los estudiantes ya que han experimentado nuevas formas de aprendizaje en el aula, aun así, se puede observar que la importancia que le otorga al aprendizaje profundo es para estar acorde al siglo XXI, esto da cuenta que hay que continuar desde el liderazgo pedagógico fortaleciendo el acompañamiento pedagógico y el trabajo colaborativo para poder lograr una comprensión profunda de lo que significa aprender. En relación a lo anterior las comunidades de desarrollo profesional responden al hecho de trabajar en ambientes colaborativos y de mejora continua, siendo este un factor relevante en las oportunidades de discusión pedagógica para la mejora escolar (Mellado & Chaucono,

2017). En este sentido la discusión pedagógica de los docentes permite su desarrollo profesional y la mejora en qué, cómo y para qué aprenden los estudiantes.

Tabla 9: Aprendizaje de los estudiantes

Antes	Después
No hacíamos las tareas con nuestros compañeros.	Hacemos las tareas con nuestros compañeros y resolvemos utilizando medios que son de nuestro interés.
Nos daba miedo preguntar en la clase.	Yo y mis compañeros hacemos preguntas y participamos en la clase porque el error es normal cuando uno aprende.
Me aburría en clases porque no eran entretenidas.	Las clases son más entretenidas y aprendemos de diversas formas.
Nunca participábamos exponiendo lo que estábamos aprendiendo.	Todos participamos y expresamos nuestras ideas en clases.

Como se observa en la tabla 9, se denota claramente que los niños se aburrían con facilidad en las clases cuyas tareas estaban centradas en el texto escolar, no existiendo instancias de trabajo colaborativo en el aula y prevaleciendo el temor a la participación por el miedo a equivocarse. Al respecto se devela el proceso de mejoramiento de las prácticas de liderazgo pedagógico desde la valoración y percepción de los estudiantes como un aporte positivo a la transformación de las instancias de aprendizaje en el aula, valorando el aprendizaje colaborativo donde ellos y ellas se sienten protagonistas de su aprendizaje. Dada esta relevancia se requiere de docentes y directivos cuyo foco central sea el desarrollo integral del estudiante, en este escenario surge el concepto de aprendizaje profundo que permite repensar nuestras prácticas con la finalidad que nuestros estudiantes: desplieguen sus talentos y desarrollen competencias requeridas para el siglo XXI (Cortez, 2018). Entonces, si queremos que nuestros estudiantes desarrollen competencias de manera integral, necesariamente se requiere de profesores y directivos que realicen cambios notorios en el aula, uno de estos cambios en el centro escolar de la investigación a sido la articulación de asignaturas a través de proyectos que han comenzado a cobrar relevancia con actividades desafiantes, donde los estudiantes aprenden colaborativamente y sin miedo a equivocarse porque el error es parte del aprendizaje.

5. Conclusiones

En este apartado se presentan los resultados de estudio en relación y coherencia con los objetivos planteados en la investigación realizada da cuenta que fortalecer el liderazgo pedagógico a través de prácticas de aprendizaje en colaboración y reflexión crítica son un factor que cobra relevancia en el desarrollo de las mejoras en el centro educativo, potenciándolos como espacios de aprendizaje que continuamente permiten la participación en la toma de decisiones en el centro escolar, de esta manera se construyen objetivos y metas compartidas que de manera indirecta tributan en el aprendizaje de los estudiantes. Desde esta mirada, cobra relevancia el término de “Líder Aprendiz”, enfatizando que se construye aprendizaje junto a otros a través de un dialogo reflexivo colectivo, basado en la confianza mutua y en la disposición en querer transformar las prácticas en beneficio de los aprendizajes de los niños y niñas, considerando para ello los componentes del núcleo pedagógico durante todo el proceso, de esta manera se impacta en los estudiantes, en el currículo y en los docentes y, se pueden lograr procesos profundos y desafiantes.

Objetivo N° 1: Autoevaluar las prácticas de liderazgo pedagógico para el aprendizaje del profesorado y equipo directivo para reflexionar críticamente sobre las necesidades formativas que permitan impactar en el aprendizaje de los estudiantes. En relación a la autoevaluación de las prácticas de liderazgo pedagógico para el aprendizaje, se evidencia una racionalidad instrumental del proceso aprendizaje, donde prevalecen acciones aisladas que no se logran vincular con los aprendizajes que ocurren en la sala de clases ni menos con las prácticas de liderazgo pedagógico. Esta mirada de liderazgo administrativo con foco en la enseñanza por sobre el aprendizaje trae consigo escasas oportunidades de desarrollo profesional docente y aprendizaje para los niños, niñas y jóvenes del centro escolar. Estos hallazgos coinciden con los resultados de diversos autores quienes manifiestan que los líderes escolares carecen de una mirada profunda de aprendizaje (Mellado et al., 2017; Chaucono et al., 2022; Pozo y Simonetti, 2018; Villagra et al., 2022).

Objetivo N° 2: Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje que favorezcan el desarrollo profesional docente y el aprendizaje de los estudiantes. Respecto, al diseño e implementación del plan de

mejoramiento de las prácticas pedagógicas, se puede concluir que codiseñar la transformación de las prácticas en conjunto con el profesorado logro fomentar paulatinamente una cultura de aprendizaje profesional entre docentes y directivos, lo que permitió resignificar dichas prácticas al servicio de una aprendizaje integral del estudiante. Estos resultados son coherentes con los planteamientos de Leithwood et al., (2022) quienes afirman que liderar los centros escolares en comunidades profesionales de aprendizaje potencia culturas educativas más participativas.

Objetivo N° 3: Reflexionar sobre las comprensiones desarrolladas en la implementación del plan de mejoramiento con la finalidad de resignificar y transformar las prácticas de liderazgo para el aprendizaje con foco en el estudiante y desarrollo profesional docente. En relación a las comprensiones desarrolladas en la implementación se puede visualizar que propiciar la autoevaluación de manera conjunta entre docentes y directivos sobre los nudos críticos detectados estimula la reflexión crítica sobre las propias prácticas, y a su vez, logra intencionar la mejora escolar desde adentro hacia afuera. En tal sentido, Chaucono et al., (2022) explican que intencionar de forma colaborativa la reflexión sobre la propia práctica permite transformar los consejos escolares en comunidades profesionales de aprendizaje. En otras palabras, es necesario romper los paradigmas tradicionales de liderazgo en las escuelas con la finalidad de aprender y desaprender permanentemente para robustecer las comprensiones sobre qué, cómo y para qué se aprende en la escuela del siglo XXI.

Para finalizar, se presentan los desafíos profesionales que se vinculan directamente con el acompañamiento docente, el desarrollo profesional docente y la colaboración. La primera fase fue intencionar más espacios de reflexión sobre la propia práctica de los docentes (Mellado et al., 2017; Chaucono et al., 2022) desde esta mirada yo pensé que en generar más condiciones generarían mejores aprendizajes los estudiante, pero según lo manifestado por Bolívar, (2010) no es así, desde mi mirada era que mientras más condiciones le entregue a los docentes el aprendizaje sería más de calidad, la mirada que tenía de mi liderazgo era la administración. Por lo tanto, desde esta lógica tomé conciencia de mi teoría intuitiva y generé condiciones, desarrollé las capacidades profesionales con un grupo de profesores, aún falta con el otro para poder mejorar las prácticas, porque según Bolívar, (2010) el desarrollar las capacidades en los docentes tiene una influencia positiva. Finalmente

lo que permite promover el aprendizaje en el equipo directivo, docentes y estudiantes, Como consecuencia podríamos nosotros promover el liderazgo para el aprendizaje que permita cambiar las prácticas y generar resultados significativos en el estudiante Desde esta lógica considero que yo he cambiado y transformado mis prácticas, pero todavía requiero profundizar más y trabajar el conocimiento y la práctica a la vez, pues me he quedado de repente solo con el conocimiento y la práctica la he dejado de lado, pero he tomado conciencia que van de la mano.

REFERENCIAS

Aravena, O., Montanero, M., & Mellado, M. E. (2022). Percepción de docentes y directivos escolares sobre el acompañamiento pedagógico en aula. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 26(1).

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/74554/13460->

[Texto%20del%20artículo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Aravena, O. K. (2022). *Acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de las prácticas en aula y el desarrollo profesional docente* [tesis doctoral, Universidad de Extremadura]. <http://hdl.handle.net/10662/11888>

Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2.^a ed.). La Muralla.

Blanco, A., Mellado, M. E., & Aravena, O. (2016). Evaluación de las creencias docentes para la mejora del diseño de la enseñanza y de las prácticas pedagógicas en aula. *Intersecciones Educativas*, 6(1), 107-125.

https://www.researchgate.net/publication/353818138_Evaluacion_de_las_creencias_docentes_para_la_mejora_del_diseno_de_la_ensenanza_y_de_las_practicas_pedagogicas_en_aula

- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros*, 361, 23-27. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>
- Bolívar, A., Muñoz, G., Weinstein, J., Domingo, J. (2022). Aprendizajes y desafíos para el liderazgo en escuela post pandemia. *Liderazgo Educativo en tiempos de crisis*. pp 19-34. ISBN: 978-84-338-6973-9
- Bolívar, A., & Bolívar-Ruano, R. (2014). Las escuelas como comunidades de aprendizaje docente. *La educación necesaria: extendiendo la mirada*, 131-148. https://www.researchgate.net/publication/317221632_Las_escuelas_como_comunidades_de_aprendizaje_docente
- Chaucono, J. C. (2022). *Liderazgo pedagógico para el aprendizaje: estudio de las representaciones, prácticas y desafíos formativos de directivos*. [tesis doctoral, Universidad de Extremadura]. <http://hdl.handle.net/10662/15092>
- Cortez, M. (2018). Liderar para promover el aprendizaje profundo en los estudiantes: El desafío de los líderes educativos en el siglo XXI. Nota técnica N°4. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/08/NT4_L1_M.C._Liderar-para-promover-el-aprendizaje-profundo-en-los-estudiantes_20-08.pdf
- Darling Hammond, L. (2021). Reiniciar y reinventar la escuela. el aprendizaje en los tiempos de COVID. Learning Policy Institute. Tu clase tu país. <https://tuclase.cl/wp-content/uploads/2021/07/Libro-Reiniciar-y-reinventar-las-escuelas.pdf>

- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile.
http://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/libro_elmore.pdf
- Fullan, M. (2017). *Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora*. En Weinstein y G. Muñoz. (Ed), *Mejoramiento y liderazgo en la Escuela: once miradas* (pp. 183-192). Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2014). *Capital Profesional*. Transformar la enseñanza en cada escuela. Madrid: Morata.
- Harris, A. & Jones, M. (2020). COVID 19- school leadership in disruptive times, school leadership & management, 40:4, 243-247, DOI:10.1080/13632434.2020.1811479.
- Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/Cómo-liderar-nuestras-escuelas.pdf>
- Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 1-18
- Mellado, M. E., Chaucono, J. C., & Villagra, C. P. (2017). Creencias de directivos escolares: Implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar y Educativa*, 21(3), 541-548. <https://doi.org/10.1590/2175-353920170213111102>
- Ministerio de Educación. (2021, agosto). *Estándares de la profesión Docente. Marco para la buena enseñanza*.
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17596/MBE-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ministerio de Educación. (2015, noviembre). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Pozo, C & Simoneti, F. (2019). *¿Cómo indagar sobre Aprendizaje Profundo en Centros Escolares? Instrumento y orientaciones prácticas*. Líderes Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/06/PL1_POZO_SIMONETTI_APRENDIZAJEPROFUNDO_22-06.pdf
- Rincón-Gallardo, S. (2018). *Cómo lograra el aprendizaje profundo en las y los estudiantes: El desafío para los líderes escolares del siglo XXI*. Conversaciones en Línea N°1-2018 de LIDERES EDUCATIVOS. Valparaíso, Chile: Líderes educativos, Centro de liderazgo para la Mejora Escolar.
- Rincón-Gallardo, S. (2019). *Liberar el aprendizaje: El cambio educativo como movimiento social* (1.ª ed.). Grano De Sal.
- Rincón-Gallardo, S., & Fullan, M. (2016). *La física del cambio educativo: Características esenciales de la colaboración eficaz*. *Red de Escuelas Líderes*. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/07/Fisica-Social-del-Cambio-Educativo-Rincón-Gallardo-y-Fullan.pdf>
- Rincón-Gallardo, S., Villagra, C., Mellado, M. E., & Aravena, O. (2019). *Construir culturas de colaboración eficaz en redes de escuelas chilenas: Una teoría de acción*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 49(1), 241-272. <https://doi.org/10.48102/rlee.2019.49.1.39>

- Robinson, V. (2011). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: Afrontar el reto del cambio. *Liderazgo educativo en la escuela, nueve miradas*, 45-80. ISBN:978-956-314-377-5
- Segovia, D. J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82), 897-911.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14062838012>
- Turra, Y., Villagra, C., Mellado-Hernández, M. E., & Aravena, O. (2023). Diseño y validación de una escala de percepción de los estudiantes sobre la cultura de evaluación como aprendizaje. *Revista Electrónica De Investigación y Evaluación Educativa*, 28(2). <https://doi.org/10.30827/relieve.v28i2.25195>
- Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Política Educativa*. <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/48902/1/trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-denise-vaillant.pdf>
- Vaillant, D. (2017). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción. En J. Weinstein y G. Muñoz. (Ed), *Mejoramiento y liderazgo en la Escuela: once miradas* (pp. 263-290). Santiago, Chile: Universidad Diego Portales.