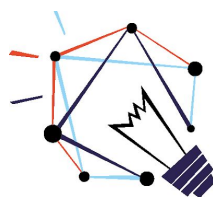


## ENCUENTRO NACIONAL DE DIRECTORES POR LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

2019



RED DE DIRECTORES POR LA  
*innovación educativa*

## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo es, dentro de las variables intra escuela, el segundo factor que más influye en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, explicando un 25% de éstos (Leithwood et al., 2004). De este modo, su impacto se encuentra sólo detrás del docente de aula. Esta importancia es aún mayor en tiempos de reforma educativa, pues son los equipos directivos los encargados de conducir la puesta en práctica de las orientaciones emanadas desde la política pública.

Considerando esto, hace seis años la Fundación Educación 2020 decidió actuar frente una cruda y por años inamovible realidad: los y las estudiantes están pasando muchas horas de su vida en las escuelas, sin lograr aprender de la manera esperada. ¿Cuál fue la apuesta de la institución? Aportar al fortalecimiento del liderazgo en los equipos directivos y, de la mano con ello, acompañar en la implementación de metodologías innovadoras, acorde a los cambios que ha tenido y está teniendo la sociedad.

En este sentido, el Primer Encuentro Nacional de Directores y Directoras por la Innovación —que se desarrolló en Temuco en el mes de septiembre de 2019, con el apoyo de la Secretaría General de Gobierno (Segegob)— marca un hito no sólo para la fundación, sino también para el país. ¿Su objetivo? Que las y los líderes compartieran sus experiencias en la implementación de innovaciones pedagógicas, con el fin de mejorar sus prácticas y así también mejorar los aprendizajes de los niños, niñas y jóvenes.

En total fueron más de 60 los líderes educativos que participaron en esta iniciativa, que también buscó dar una señal sobre la importancia de la descentralización. De esta forma, participaron directores de Antofagasta, Salamanca, Los Andes, Quillota, Cerro Navia, Peñaflo, Independencia, Talagante, Constitución, Angol, Chaitén, Coyhaique, Nueva Imperial, Panguipulli, entre otras.

Otro aspecto diferenciador de la jornada es que fue dirigida por los mismos directores y directoras, quienes a través de un formato de ponencias interactivas abordaron temáticas como: qué metodologías desarrollaron con el acompañamiento de Educación 2020, qué innovación continúan implementando de manera autónoma, cuáles han sido los principales obstáculos y oportunidades a la hora de innovar, y qué logros son los que han ratificado la convicción de que se debe continuar con la innovación.

Este documento resume aspectos claves del encuentro, lo que se complementa con los desafíos que significa innovar en educación y las prácticas que se espera que los directivos desarrollen según los lineamientos del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. En suma, se muestra la ruta que han realizado los directores en sus comunidades y también la proyección de esta red.

## II. CONTEXTO DEL ENCUENTRO

La educación escolar en Chile está en un momento coyuntural de la historia, en el que sus garantes comparten la urgencia de transformar el aula tradicional. Desde Fundación Educación 2020 hemos acompañado a 61 establecimientos a lo largo de Chile en su paso hacia la innovación educativa y hemos confirmado que los y las directores son líderes en la gestión del cambio para transformar las escuelas: son quienes convocan a los equipos docentes y lideran las decisiones estratégicas de cada institución.

Cada uno de estos y estas líderes cuenta con experiencias distintas, pero que en varios puntos también se unen, sobre todo en lo relacionado a los desafíos que enfrentan. Esto ha motivado la conformación de distintas iniciativas colaborativas. Por ejemplo, en la zona costera de la región de La Araucanía, se creó una comunidad de aprendizaje a partir de la experiencia de innovación pedagógica de Redes de Tutoría, que es implementada con el acompañamiento de Educación 2020. Se trata de una experiencia de cooperación autónoma entre siete directores y directoras, que incluso ha llamado la atención de connotados investigadores internacionales (Rincón Gallardo, Villagra, Mellado y Aravena, 2019). Asimismo, el Ministerio de Educación (Mineduc) cuenta con redes de mejoramiento educativo a nivel local y la Fundación Chile ha creado la Red de Escuelas Líderes. Sin embargo, no existe una red a nivel nacional en la que los protagonistas sean directores, en tanto líderes del proceso de transformación de la organización escolar.

Ante la necesidad de crear esta red colaborativa, con especial foco en la innovación educativa, se realizó el Primer Encuentro Nacional de Directivos por la Innovación Educativa. El objetivo de este hito fue dar inicio a la conformación de una red, donde directores sostuvieron un encuentro de manera presencial con espacio para el diálogo, el intercambio de experiencias, y la conformación de una red organizada que contribuya al debate país, a partir de su trayectoria de innovación pedagógica.

En otras palabras, la idea es, a partir de este primer encuentro, consolidar una comunidad de aprendizaje que permita en el mediano y largo plazo: identificar los principales aprendizajes y desafíos del proceso de innovación, conformar una red estable y autónoma, identificar nodos territoriales y por temáticas, y consolidar una organización civil que pueda influir y ser un interlocutor valioso para los diversos actores del sistema educativo a nivel local y nacional, toda vez que la innovación pedagógica es un eje de la actual política educativa.

Este es un desafío reconocido que el aprendizaje debe responder al siglo XXI y que esto implica una voluntad de transformación de la institucionalidad, la sociedad civil y sobre todo de las escuelas. En este sentido, esperamos que esta

iniciativa y su sistematización sea de utilidad para los actores del mundo educativo y oriente el camino que debe transitar una escuela para la transformación educativa.

Los directores que han trabajado en la línea de la innovación pedagógica han ido acumulando un saber de liderazgo para la innovación que no debe quedar olvidado. Como país necesitamos que haya intercambio de esas experiencias y prácticas, que sean sistematizadas y de dominio público. En el fondo, que estos líderes de escuelas sean movilizados del sistema educativo y motiven a otros y otras a emprender trayectorias de innovación educativa.

Estos directores y directoras que son parte de la red nacional lideran escuelas y liceos públicos, particulares subvencionados y privados. Proviene de las siguientes regiones de: Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, Maule, La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos y Aysén. Además, en promedio estas escuelas cuentan con un Índice de Vulnerabilidad Escolar de un 92,3%, lo que evidencia que en su mayoría estos directores y directoras trabajan en situaciones adversas respecto al nivel socioeconómico de sus estudiantes y sus problemáticas asociadas.

### III. ¿EN QUÉ HAN INNOVADO ESTOS DIRECTORES?

Haciendo un poco de historia, si bien desde Educación 2020 siempre existió la inquietud por cómo impactar de forma más efectiva en los aprendizajes dentro de las escuelas no sólo de las cercanías de Santiago, sino de otros lugares del país, no fue sino hasta el 2014 que, gracias a una alianza con Fundación Luksic, comenzó un proyecto en siete escuelas costeras de La Araucanía —todas en situación de alta vulnerabilidad— que inicialmente tenía como misión fortalecer el liderazgo para la innovación del equipo directivo, docente y estudiantes.

Tiempo después, esta zona se convertiría en la protagonista de la implementación de Redes de Tutoría —metodología de origen mexicano que revoluciona la forma de enseñar y aprender desde la horizontalidad— al ser pionera en Chile.

Desde ese entonces, Educación 2020 ha acompañado la implementación de proyectos para mejorar la calidad de los aprendizajes en distintos puntos del país, específicamente en 22 ciudades de Chile, incluyendo Antofagasta, Valparaíso, Quillota, Puente Alto, Los Andes, Salamanca, Santa Olga, Angol, Nueva Imperial, Valdivia, Coyhaique, Chaitén, entre otras. Estas son las distintas estrategias pedagógicas.

#### 1. Redes de tutoría

El programa Redes de Tutoría es una estrategia educativa innovadora que ha sido implementada en Chile por Educación 2020 para responder a la necesidad de replantear el modo tradicional como se han entendido y ejecutado las prácticas pedagógicas, particularmente, para transformar la relación entre estudiantes y docentes respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje (López, 2016).

“Redes de Tutoría es una estrategia de enseñanza y aprendizaje que apunta directamente al núcleo pedagógico, permitiendo transformar la relación docente-estudiante en un vínculo afectivo cercano, de horizontalidad, con foco en el desarrollo de competencias para asegurar un aprendizaje autónomo. Se basa en el axioma que establece que el buen aprendizaje ocurre cuando se hace coincidir el interés del que aprende con la capacidad del que enseña, permitiendo dar importancia a la motivación intrínseca de los maestros y de los estudiantes” (Cámara, 1999).

Redes de Tutoría se sitúa en la vereda de la innovación pedagógica, puesto que la gran diferencia con las tutorías tradicionales es que el foco está puesto en el tipo

de relación que se establece, más que en el acompañamiento o seguimiento de los contenidos. La relación tutor-tutorado se caracteriza porque se asegura el encuentro de quien sabe con quien desea aprender, es decir, está mediada por el interés por aprender y enseñar (Cámara, 2008; Elmore, 2011; Cámara, Rincón-Gallardo, Domínguez, López, 2006). Por lo demás, otra de las características particulares de la relación tutora tiene relación con lo que ocurre después de experimentarla: esto es la posibilidad de compartir el conocimiento y aprendizajes adquiridos en ella.

Esta estrategia cambia la relación entre el docente y el estudiante hacia una de tipo horizontal, así como también cambia la relación con el contenido al ubicar el foco en el desarrollo de competencias que permitan el “aprender a aprender”. La relación tutora comprende, además, un vínculo afectivo y cercano, que se establece entre alguien que maneja un tema y otro que quiere aprenderlo. En esa diada, donde hay un interés común, se genera aprendizajes en tanto el protagonista principal pasa a ser el tutorado o aprendiz, quien toma el control de su proceso de aprendizaje y el diálogo se basa en lo que él debe descubrir y comprender en profundidad, con la ayuda del tutor, quien genera preguntas desafiantes y no da respuestas. El tutor ayuda al aprendiz a comprender por qué escogió ese tema, qué hay detrás de su interés, cómo es que aprende y cómo se estructura eso novedoso que aprendió. Elmore (2016) sostiene que la tutoría lleva a razonar y a descubrir; no a encontrar pronto la respuesta que el maestro espera.

A lo largo del proceso, ambos llevan un registro no sólo de lo que el tutorado está aprendiendo, sino también de su proceso de aprendizaje, el cual pretende ser una herramienta poderosa para facilitar el desarrollo de habilidades metacognitivas, pues les permite a los sujetos ser conscientes de dicho proceso de aprendizaje, visibilizando el razonamiento, las ideas, conclusiones, puntos de inflexión, dudas, errores, nuevas interrogantes, etc.

Una vez que consideran que el proceso puede darse por concluido, el tutorado prepara una demostración pública para presentar al grupo lo que aprendió y cómo lo aprendió. Luego de esto y de un proceso de formación, se espera que pueda ser tutor de otras personas a partir de sus aprendizajes y repetir el ciclo, ya que prepara su tema, practica la tutoría con otra persona, acompaña la demostración pública y enriquece su tema a partir de toda la experiencia recopilada en registros escritos.

Educación 2020 está implementando Redes de Tutoría en diferentes escuelas del territorio nacional, gracias al apoyo de alianzas público-privadas. Los resultados hasta ahora son sorprendentes: los estudiantes tutores se sienten más motivados a aprender, han desarrollado habilidades de expresión oral y trabajo en equipo, además de mostrar alzas en el desempeño en Lenguaje y Matemática (SEPA, 2017).

La implementación de Redes de Tutoría también ha tenido un significativo impacto en la motivación de las comunidades educativas, y los estudiantes han desarrollado importantes habilidades como el liderazgo, la confianza en sí mismos y la autonomía, y los docentes han recuperado su rol de guía.

## 2. Aprendizaje Basado en Proyectos

El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP o PBL por sus siglas en inglés) es una práctica pedagógica innovadora que incorpora cambios al sistema de enseñanza y aprendizaje actual y que ha reportado mejoras en los resultados académicos de los estudiantes (BIE, 2013). Este modelo organiza el aprendizaje en torno a proyectos (Thomas, 2000), es decir, “los estudiantes diseñan, planifican y realizan un proyecto ampliado que se expone públicamente como un producto, una publicación o presentación” (Paul Hamlyn Foundation, 2012, p.13).

Para Educación 2020, la implementación de esta metodología en los establecimientos educacionales responde a los principios del aprendizaje autónomo, al desarrollo de la habilidad de aprender a aprender, a favorecer la autonomía y el trabajo colaborativo, incluyendo el cambio de paradigma desde el rol de profesor como experto que realiza cátedra de los contenidos, hacia el estudiante como protagonista y gestor de su propio aprendizaje, al cual se le asigna un proyecto que debe desarrollar y que promueve el desarrollo de las habilidades que demanda el siglo XXI (Enseña Chile, s.f.; BCN, 2015).

El proyecto tiene una pregunta guía que pretende responderse en el “mundo real”, ya que tiene un propósito real, será expuesto ante personas reales y permite producir un trabajo de alta calidad, que a los estudiantes les interesa y que tiene utilidad real (Innovation Unit & Real Projects, s.f.).

En dicha metodología, los conocimientos tienen el mismo valor que el desarrollo de habilidades y actitudes. Los alumnos se convierten en protagonistas de su propio aprendizaje y desarrollan su autonomía y responsabilidad, ya que son ellos los encargados de planificar, estructurar el trabajo y elaborar el producto para resolver la cuestión planteada. La labor del docente es guiarlos y apoyarlos a lo largo del proceso (BCN, 2015, p. 3).

Larmer & Mergendoller (2010) describen las etapas que tiene en desarrollo de un proyecto, para las cuales Enseña Chile (2015, p.3) ha generado la siguiente adaptación:

- Etapa 1: El profesor **planifica un proyecto para sus estudiantes**, que se focaliza en los contenidos más relevantes derivados de los estándares (bases curriculares). El tema del proyecto debe ser a su vez significativo para las vidas de sus estudiantes, y sus intereses.
- Etapa 2: El profesor puede activar la curiosidad de los estudiantes por el proyecto, comenzando con un **hito de partida** que dé inicio a la

investigación. Puede ser un video, un invitado a la clase, un viaje de campo, un animado debate, entre otros.

- Etapa 3: Luego que el profesor presenta el tema (problema/desafío que el proyecto busca responder) y una lluvia de ideas inicial para responder a él, los estudiantes con el profesor crean una **pregunta guía** que captura el corazón del proyecto, y que les otorga un desafío.
- Etapa 4: El profesor explica los requerimientos del proyecto, **estableciendo el estándar de los productos a generar** (con ejemplos de la vida real que los estudiantes estarán realizando) y el cómo serán evaluados.
- Etapa 5: Estudiantes **eligen el producto a generar** por el grupo, cómo lo diseñarán, crearán y presentarán. Los estudiantes se organizan en grupos para cumplir este propósito.
- Etapa 6: Estudiantes **investigan sobre el tema** de sus proyectos para responder a la pregunta guía. Esto no significa leer sobre el tema para luego transcribirlo en un poster, sino que los estudiantes levantan sus propias preguntas sobre el tema a investigar, luego testean sus ideas, para finalmente esbozar sus propias conclusiones.
- Etapa 7: Mientras investigan y desarrollan sus productos, diferentes grupos de **estudiantes revisan y retroalimentan entre sí su trabajo**, haciendo uso de rúbricas y modelos ejemplares. El profesor revisa los apuntes de investigación de los estudiantes, sus borradores y planes y se reúne con los grupos para monitorear su progreso.
- Etapa 8: Estudiantes **presentan su proyecto frente a una audiencia**. Para la presentación se invita a apoderados, otros profesores y miembros de la comunidad escolar. Los estudiantes responden preguntas en público, reflexionan sobre cómo completaron el proyecto y lo que ganaron en términos de contenido y habilidades.

### 3. Apresto laboral

El proyecto **Apresto laboral de estudiantes para el éxito profesional** busca contribuir al fortalecimiento de la Educación Técnico Profesional y, por tanto, a la ampliación de oportunidades de los estudiantes que están recibiendo dicha formación. Los jóvenes requieren, cada vez más, adquirir competencias que les permitan adaptarse a los constantes cambios que el mundo laboral experimenta, a través de un aprendizaje significativo y que les motive a seguir trayectorias educativas exitosas (continuidad de estudios o especializaciones técnicas).

Las acciones se desarrollan de manera colaborativa y activa con los trabajadores voluntarios de Alstom Chile, teniendo al centro a los estudiantes, su formación, el compromiso social y la relevancia de acercar el mundo del trabajo con los establecimientos educacionales.

El proyecto responde a la necesidad de entregar mayores oportunidades de aprendizajes a estudiantes de la educación media técnica profesional de Chile,



atendiendo a la gran brecha socioeconómica y de resultados que existen. La educación técnica concentra a los jóvenes de condiciones socioeconómicas más desfavorable y en promedio obtienen los más bajos resultados de aprendizaje del país.

Considerando a esta realidad, presente en los territorios donde la compañía Alstom tiene parte de sus instalaciones, se intencionó colaborar con tres Liceos Técnicos Profesionales de las comunas de Lo Prado y Puente Alto en la Región Metropolitana y un liceo en la comuna de Quillota, Región de Valparaíso. Es así como los colegios Complejo Pedro Prado, Industrial Las Nieves y Ernesto Bertelsen, se incorporan al proyecto y comenzamos a trabajar con ellos en estrecha colaboración con los trabajadores de la empresa.

El contexto de los liceos que forman parte del proyecto es de alta vulnerabilidad, contemplando una matrícula general de más de 3.000 estudiantes. Los beneficiarios directos serán 110 estudiantes aproximadamente de tercero medio de los 3 liceos técnicos (1 curso por establecimiento), además de 18 docentes de las especialidades técnicas (6 de cada liceo) y entre 55 y 110 trabajadores de Alstom en su calidad de mentores o tutores (de las instalaciones de Puente Alto, Lo Prado, y Quillota). Y como beneficiarios indirectos 200 padres y 90 docentes no-participantes, quienes conocen el proyecto para proyectar su participación futura.

El objetivo general del proyecto es preparar a los estudiantes de educación técnico profesional para que se integren con éxito al mundo laboral y promover aprendizajes que sirvan para generar mejores oportunidades en la formación técnico profesional del país. Buscando fortalecer los aprendizajes de los estudiantes a través de una experiencia práctica relacionada con su especialidad técnica en la empresa Alstom. De este modo se busca brindarles a los estudiantes las habilidades del siglo XXI (comunicación, pensamiento crítico liderazgo, resolución de problemas y colaboración) en el marco de las habilidades prioritarias para enfrentar el mundo actual.

Al mismo tiempo, se busca conectar a los empleados de Alstom con la comunidad a través de un acompañamiento a estudiantes durante la experiencia práctica. Y, por último, fortalecer/desarrollar capacidades en los docentes que les permita incorporar en su quehacer el desarrollo de habilidades sociales en sus estudiantes como también la apropiación de un conjunto de herramientas técnicas que favorecen la vinculación curricular con las necesidades actuales de las empresas.

#### **4. A mezclarse**

A Mezclarse Es un proyecto de Educación 2020, financiado por la Unión Europea, que busca promover y proteger el derecho a la educación de niños, niñas y

jóvenes migrantes en Antofagasta, a través del fortalecimiento de la capacidades de las escuelas, el impulso del trabajo en red y el liderazgo de sus estudiantes.

Las líneas de trabajo en las que se focaliza el proyecto son:

- Sensibilizar a la ciudadanía y autoridades en relación a la protección y promoción de los derechos humanos de las y los migrantes en el sistema escolar. Se desarrolla fundamentalmente en base a acciones comunicacionales orientadas a facilitar a los niños, niñas, jóvenes migrantes y sus familias, el ejercicio y demanda de sus derechos en educación; a la vez que sensibilizar y preparar a la ciudadanía, en particular a las comunidades educativas, respecto los derechos de los migrantes a calidad en la educación, lo que permita facilitar su inserción educativa y el ejercicio de sus derechos.
- Generar capacidades y herramientas en las comunidades educativas para asegurar el derecho de las y los estudiantes migrantes a una educación de calidad. La línea se trata de diseñar, ejecutar y coordinar actividades con la comunidad escolar referidas a prácticas y herramientas que permitan promover espacios de educación intercultural y de protección de los derechos humanos en escuelas. Se divide en dos componentes: diagnóstico y levantamiento de ideas que puedan convertirse en insumos para la generación de propuestas de políticas públicas; y talleres prácticos con docentes y directivos, lo que incluye un levantamiento de Buenas Prácticas que serán difundidas en la página web, posibilitando que dichas acciones trasciendan a los establecimientos educacionales y puedan constituirse como referentes a nivel provincial, regional y/o nacional.
- Organizar una red intersectorial que contribuya al aseguramiento del derecho a la educación y el reconocimiento de los derechos del niño a nivel regional y nacional. La responsabilidad esencial de esta red es la generación y/o ajuste de normativas basándose en los diagnósticos y propuestas que van surgiendo de las “Mesas de Trabajo Comunitario”, como también de las opiniones que la ciudadanía ha levantado luego de las campañas de sensibilización e informativa que se realizan durante el primer año del proyecto, de forma que el trabajo realizado por la ciudadanía se materialice en acciones concretas. A su vez, establece las relaciones políticas que favorezcan el respaldo y difusión de los documentos que emanen de su trabajo.
- Fortalecer el ejercicio ciudadano en jóvenes de la provincia de Antofagasta, para que participen en el reconocimiento y promoción de sus derechos. Se trata de conformar un espacio donde estudiantes, migrantes y chilenos, entre 7° básico y 4° medio pertenecientes a los colegios que participan del

proyecto, puedan conocer sus derechos y desarrollen capacidades y herramientas que les permita protegerlos y exigirlos. El laboratorio se desarrolla durante un semestre académico (20 semanas) e incluye: 8 instancias de trabajo participativo entre estudiantes y facilitadores, 4 talleres comunicacionales y 4 talleres de formulación de proyectos para generar iniciativas a nivel local. A su vez, se considera la realización de 2 conversatorios con expertos nacionales en la materia.

En términos generales, estas líneas de trabajo funcionan de manera articulada, en algunos casos con componentes que se desarrollan de forma paralela y en otros casos de forma concatenada. En cualquier caso, se busca incidir en el fenómeno de una manera integral, que aborde las complejidades del tema y potencie la participación de los ciudadanos desde distintos espacios y de acuerdo a los diferentes roles que juegan en el ámbito educacional.

Este proyecto cuenta con el respaldo y la experiencia de otras organizaciones como: Servicio Jesuita Migrante, Instituto Nacional de Derechos Humanos, Fundación para la Superación de la Pobreza y UNESCO.

## V. LOS DESAFÍOS DE INNOVAR EN EDUCACIÓN

La investigación tanto internacional como nacional es convergente en mostrar el liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de aprendizajes de los estudiantes, especialmente significativa en aquellos establecimientos más vulnerables (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006; Leithwood et al. 2008; Robinson et al., 2009; Day et al. 2009; Weinstein y Muñoz, 2012; Bellei et al., 2014). Más aún, en casi todos los casos de establecimientos escolares con trayectorias de mejoramiento positiva en sus resultados, se identifica al liderazgo como un factor diferenciador que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares (Leithwood, 2008; Bellei et al., 2014).

Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro.

Los líderes de las escuelas juegan un papel fundamental en el desarrollo de la innovación, fundamentalmente a través de la creación de culturas abiertas al cambio y del desarrollo de estructuras organizativas que permitan transmisión de información y el empoderamiento de personas y equipos de trabajo (Zhu, 2013).

Si bien los líderes de las organizaciones educativas son claves en los procesos de cambio y en la innovación, sin el apoyo del conjunto del profesorado no se producirá un auténtico cambio organizacional. En este sentido, García (2008) puntualiza que la innovación es un desafío institucional para las organizaciones y las personas en ellas, que involucra sus valores y compromete su capacidad organizativa, constituyendo, ante todo, un reto para los directivos. En el específico ámbito de las organizaciones educativas, Restrepo y Restrepo (2012) destacan la complejidad de la tarea directiva actual, marcada por una multiplicidad de frentes y por un contexto de cambio de época caracterizado por la globalización, la complejidad y el dinamismo, enfatizando en la necesidad del liderazgo de innovación. Si los directivos son claves en las instituciones educativas, hoy están, además, llamados a ser líderes que generen condiciones y promuevan la innovación al interior de sus escuelas.

Toda implementación de cambios, que permitan la mejora educativa, requiere comprender que esto implica transitar desde una situación inicial a una situación final, donde es natural que en un comienzo las personas se sientan embargadas por sentimientos de incertidumbre, inseguridad y ambivalencia, y que estos sentimientos impregnen el proceso de cambio, hasta alcanzar nuevamente sentimientos de seguridad, superación y éxito profesional cuando los cambios prosperan (Marris, 1975).

Bajo estas condiciones, es importante mantener una disposición y un entorno favorable a correr riesgos, asumiendo que las dificultades son una parte natural de todo proceso de innovación, de lo contrario, si no se está dispuesto a correr ciertos riesgos, no ocurrirá ningún cambio significativo (Fullan, 2002).

En la experiencia de una directora que se atreve a hacer estos cambios, plantea que la innovación pedagógica debe considerar como objetivo central la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y debe tener ciertas condiciones de contexto iniciales, entre las que destacan la confianza que transmiten los líderes para atreverse a hacer cambios sin temor a equivocarse, pues en el proceso de innovación es altamente probable que nos equivoquemos y que tengamos que reajustar la ruta; por otro lado, la innovación debe ser coherente con el contexto en el que se aplicará pues debe ajustarse a las necesidades, a los sellos y a los lineamientos educativos del establecimiento, se requiere además convicción en los propósitos y sentidos compartidos sobre los cambios y acciones a implementar, finalmente se requiere de la promoción del trabajo colaborativo para el logro de objetivos.

Frente a esto, el rol que asume el equipo directivo en llevar a cabo esta innovación, es de suma relevancia, ya que son quienes gestionan los tiempos, recursos, espacios y aspectos pedagógicos, permitiendo que la innovación pueda desarrollarse dentro del establecimiento y alcanzar los resultados que se espera por parte de la comunidad educativa.

## V. LA RUTA DE LA INNOVACIÓN Y LA EXPERIENCIA DE NUESTROS DIRECTORES

Según Troncoso (2019) Respecto de la ruta a seguir al momento de innovar es como un camino que nos lleva de un lugar a otro, el cual tiene ciudades por las que debemos pasar, que se asemejan a las etapas del proceso de implementación, a su vez presentan imprevistos en el camino que provocarán demoras y cambios en la ruta, pero también podemos encontrar estaciones de descanso y recarga de energías que nos permiten llegar al destino final, el que en la innovación pedagógica es la mejora en los aprendizajes de los estudiantes.

En este recorrido surgen las voces de los directores, quienes relatan sus experiencias, incertidumbres, logros y fracasos que les permitieron tomar decisiones y gestionar la innovación, para generar cambios inspiradores, que han permitido transformar sus comunidades y sus propias prácticas, creencias y sueños al momento de educar. Dicha innovación presenta una ruta que recorren los directores con el fin de provocar estos cambios y que tiene una estrecha relación el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), el cual describe lo que es necesario saber hacer para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva, en base a una visión estratégica que desarrolle capacidades profesionales e instale procesos de enseñanza y de sana convivencia. Además, este marco ofrece una definición de los recursos personales, principios, habilidades y conocimientos que dan soporte a la gestión directiva y pueden contribuir a mejorar el ejercicio del liderazgo escolar.

### Ruta de innovación

#### 1. Levantar información

Para comenzar nuestro viaje a la innovación, es necesario identificar una situación a mejorar a través del levantamiento de información en el propio establecimiento, esto es lo que llámanos diagnóstico o línea base. Según el Marco para la Buena Dirección (2015), estos deben ser capaces de enfocarse en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. Considerando las necesidades de la escuela, los desafíos y oportunidades del contexto en el cual funciona el establecimiento, el proyecto que inspira y motiva a los docentes, asistentes de la educación, estudiantes y a sus familias.

En relación a este levantamiento de información, los directores señalan:

*“Cuando asumimos el colegio como equipo directivo, venían con equipos sumamente quebrados, entre los profesores, el equipo PIE, el equipo de convivencia, eran los mismos niños, pero no había coordinación entre ellos... entonces estaban con muchas desconfianzas unos con otros, y el equipo*

*directivo venía lleno de optimismo y nadie le creía porque era como una cosa loca, no podían confiar en que las cosas fuesen distintas”*

Para abordar estas problemáticas, es necesario llevar a cabo procesos de planificación participativos, liderados por los equipos directivos, de manera que reflejan las necesidades y los intereses de los distintos miembros de la institución, lo que busca fortalecer el compromiso con los planes y metas de mejoramiento por parte de todos los actores de la comunidad educativa. (MBDLE, 2015)

*“Hay muchos factores que obstaculizan el avanzar, tienen que ver con lo que es el sistema... entonces, tú escuchas a los profes y el profe le echa la culpa al director y el director le echa la culpa a sus profes, entonces en el fondo, nadie se hace responsable de que en el margen de lo que pasa adentro, principalmente los responsables, primero somos los que estamos acá, desde las cosas efectivamente de base y coordinar a esas personas que están allí para que en ese espacio pequeño que tenemos para hacer, lo hagamos bien”*

## **2. Explorar estrategias de mejora**

Se continúa con el reconocimiento del mapa, buscando distintas rutas que nos permitan llegar al destino, explorando estrategias de mejora, a través de la investigación y/u observación de estrategia en otros establecimientos. Según el Marco para la Buena Dirección (2015) Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento y sostenerlas en el tiempo.

*“El equipo directivo, de partida, tuvo que entender que cualquier cambio que se haga, no se hace en la oficina entre 3 personas, el equipo directivo tuvo que entender que la voz del director no es la que más importa en el colegio, yo soy el director de un colegio. También el equipo tuvo que darse cuenta que no todo lo va a entregar el sostenedor, es impensado. Y tenemos que hacer gestión, y el ED también tiene que entender que tiene que hacer cumplir las responsabilidades de cada uno”*

Se busca que los directores creen una cultura de colaboración y aprendizaje mutuo entre los profesionales del establecimiento, para lo cual deben generar condiciones necesarias e instancias sistemáticas, en tiempos no lectivos, de reflexión y trabajo técnico colectivo sobre la enseñanza y el aprendizaje de sus estudiantes. Promoviendo un clima de alta confianza y responsabilidad colectiva por los logros y dificultades del establecimiento, construyendo en ese sentido, una comunidad de aprendizaje profesional. (MBDLE, 2015)

Así mismo, el marco para la Buena Dirección, sugiere que el director debe ser íntegro, demostrando permanentemente apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a

fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica como líder en el ámbito educativo.

*“Yo creo que es súper importante establecer un proceso de revisión de nuestras propias prácticas, y no solamente llamar a los profesores cuando termina el semestre a que reflexionen sobre sus propias prácticas, sino que son todos los estamentos del colegio importantes para que los aprendizajes se establezcan, entonces desde ese punto de vista es importante entender que el equipo directivo también debiese transparentar cuáles son sus debilidades y trabajar en torno a eso... Sabes que, estamos fracasando en este sentido, ¿gestionamos lo administrativo o lo pedagógico? Entonces, en este sentido yo creo que el trabajo colaborativo no es innato, sino que se lidera y gestiona. Entonces gran parte de la responsabilidad tiene que ver con los equipos directivos. Con cómo nosotros somos capaces de establecer estos procesos, transparentar cuáles son nuestras debilidades y trabajar a través de una práctica horizontal y no tan vertical”*

### **3. Seleccionar la estrategia de innovación y contextualizarla**

Luego, seleccionamos la estrategia de innovación y decididos a innovar buscamos la asesoría respectiva y ajustamos el diseño de la estrategia a nuestra realidad. Para lograrlo, los equipos se deben preocupar de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así como de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje. (MBDLE, 2015)

*“En el colegio siempre estamos buscando nuevas formas de motivar a los chiquillos, de generar mejores aprendizajes, medimos altos factores dentro del colegio, entonces tenemos mucha información respecto de lo que podemos mejorar, y redes de Tutoría nos mostró que uno de los aspectos que nosotros tenemos bajo, que es el desarrollo de la autonomía en los estudiantes, se trabaja y con el paso del tiempo, luego de altos y bajos, yo creo que lo que principalmente nos ratificó la convicción de que tenemos que seguir trabajando, es el impacto que genera en los estudiantes”*

Protegen el tiempo de enseñanza y aprendizaje, filtrando la cantidad de programas e iniciativas externas y reduciendo las interrupciones de la enseñanza, estableciendo un ambiente de orden y apoyo a los docentes tanto dentro como fuera de la sala de clases. Planifican adecuada y oportunamente las actividades lectivas y no lectivas y desarrollan estrategias para asegurar la continuidad de las clases en casos de ausencia de algún docente. (MBDLE, 2015)

*“En mi experiencia siento que los primeros años fue muy demandante el trabajo,, porque había que instalar y levantar mucha información primero de las empresas de la zona, de la capacidad que las empresas tenían de absorber a estudiantes de nuestra zona para poder ver los cupos laborales y lo otro de reincorporar a estudiantes que habían desertado que ya estaban desencantados de sus especialidades que no encontraban trabajo para poder*

*volver a ingresarlos a la comuna y al trabajo de Valparaíso y finalmente nosotros levantamos este plan en conjunto”*

Los equipos directivos se deben preocupar de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así como de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.

*“Educación 2020 nos capacitó, en octubre del 2017 la unidad técnica y yo fuimos a EEUU a conocer esta experiencia, en octubre, noviembre y diciembre y enero, nos capacitó 2020 en todo lo que era proyecto, y empezamos a planificar los primeros proyectos con ellos y el año 2018 nos acompañó durante todo el año y hasta el día de hoy también nos están acompañando, estamos haciendo una ampliación a 3° y 4° medio TP en lo que es aprendizaje basado en reto, es un poco diferente pero es prácticamente la misma secuencia”.*

#### **4. La comunidad como un pilar de la innovación**

Como se mencionó antes, este camino no se puede hacer solo, por lo que hay que sumar acompañantes en el viaje, para ello debemos convencer a otros docentes y miembros de la comunidad que formarán parte de la innovación de la urgencia e importancia de implementar esta estrategia, esto corresponde a trabajar con las concepciones y creencias y al establecimiento de sentidos compartidos sobre esta.

*“Cuando uno comienza con la jornada vivencial la primera vez es un caos, porque uno ocupa profesores de las distintas asignaturas para la jornada vivencial y de donde sacas para cubrir el otro curso que va a quedar sin atención. Nosotros estábamos trabajando con un sexto, el profe que hace la asignatura en segundo ciclo... En el día era nuestro caos, pero era toda una estrategia que había que comenzar a armarla una semana antes, pedir reemplazos para esa persona, trabajar con los infaltables, y siempre... Muy cooperadores, los educadores diferenciales en la escuela, que yo creo que el PIE ha sido un acierto y una ayuda tan importante en los establecimientos y yo creo que las escuelas que no lo aprovechan y no lo toman como un equipo de trabajo y una herramienta que está al lado de uno trabajando... Son muy bueno, ellos nos han ayudado mucho a trabajar en esto”*

Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento y sostenerlas en el tiempo. (MBDLE, 2015)

*“Nosotros lo tomamos de la siguiente forma, hicimos un mapeo curricular, y eso nos significó ir priorizando los objetivos de aprendizaje, luego nos reunimos con todos los docentes y empezamos, perfecto... si yo tengo este OA en lenguaje, qué*



*tienes tú en Historia, ciencias, etc. y lo fuimos complementando. Entonces eso nos permitió avanzar”.*

*“Y otra cosa más que es buena también, es integrar a los distintos profesionales del establecimiento, no solo a los docentes, porque son un gran apoyo en el proceso”.*

Según el Marco para la Buena Dirección (2015), los equipos deben demostrar confianza en las capacidades de sus equipos y entregar responsabilidades a otros de manera de promover el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad escolar.

*“Yo creo que cualquier innovación requiere que se establezcan confianzas, y el trabajo colaborativo pienso yo que es fundamental, y por eso tiene que haber confianza en los otros y es un proceso”*

## **5. Formación en la estrategia**

Definido los compañeros de viaje, debemos desarrollar capacidades en el equipo, esto constituye el proceso de formación y apropiación de la estrategia. Para esto es necesario incentivar a los docentes a revisar y analizar sistemáticamente sus prácticas y estrategias de enseñanza desde diferentes perspectivas, ayudándolos a probar e implementar nuevas estrategias para alcanzar mayores logros de aprendizajes en sus estudiantes. (MBDLE, 2015)

*“Nosotros somos 43 profesores y de estos tenemos alrededor de 16 tutores, es un gran número, y lo hicimos a propósito porque vimos que era absolutamente necesario, ya que desde el primer minuto nosotros dijimos vamos con todo. Es decir vamos a ir incluso al tema de entrada al aula que hasta ese minuto era un desafío impresionante porque no entendíamos todavía y porque no habíamos visto todavía una experiencia que resultará sencillo hacerlo, pero ya tomada la decisión dijimos vamos con todo y para eso empezamos a proyectar y pensamos que era necesario tener muchos tutores y no solo profesores especialmente no solo profesores por todo lo que significa después en la organización de horarios y todo eso”*

Identifican las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional para abordarlas. (MBDLE, 2015)

*“Hoy día mismo hay un grupo de tutores entrando con unos temas de matemáticas y ahí también ocurre que tenemos de estos tutores doce tutores preparando temas de matemáticas, sin ser matemáticos para nada, tenemos profes de arte, profe de inglés, profe de historia haciendo y preparando temas de matemáticas y entrando al aula con todos los temores, pero interesante también... estamos tremendamente lleno de cosas como me imagino que todos, muy desafiado pero entusiasmadísimo creemos que de verdad es la*

*oportunidad que tenemos y con toda la intención de seguir abordando y escalando los demás cursos”.*

Desarrollan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda y selección de profesores y asistentes de la educación con las capacidades y las actitudes acordes a las necesidades y la cultura del establecimiento. (MBDLE, 2015)

*“Que es la parte bonita es que fue muy enriquecedor para el estudiante verse en el rol de trabajador a temprana edad, los maestros guías trabajan mucho el tema de las habilidades sociales tanto como para nosotros que tuvimos que buscar y contratar y capacitar a docentes para trabajar estas habilidades sociales, que no van con el tema de que más allá que el respeto, es como te presentas en una entrevista de trabajo, cómo te relacionas con tu jefe, cómo te relacionas con tus pares. Entonces trabajamos muchos roles, juegos de roles en las horas de orientación por ejemplo”*

## **6. Implementar la estrategia de innovación**

Con el equipo preparado y capacitado nos disponemos a iniciar el viaje de implementación de la estrategia con nuestros estudiantes. Para lograrlo, es necesario estar pendientes de identificar buenas prácticas de gestión pedagógica y de enseñanza-aprendizaje, tanto en sus salas de clases como fuera del establecimiento, para difundirlas y analizarlas con sus docentes, promoviendo así el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas y los logros de aprendizaje de los estudiantes.(MBDLE, 2015)

*“Se encontraron con muchos ex alumnos trabajando en la empresa, el jefe del equipo les contó que lo que le había permitido llegar tan lejos eran sus habilidades blandas y fue esto lo que más desarrollaron”*

*“Nosotros con tutorías nos forzaban el ingreso al aula, y nosotros nos resistíamos de entrar al aula, porque para nosotros las tutorías eran algo que acompañaba el proceso y que si bien desarrollaba algunas áreas curriculares, pero se enfocaba más en el desarrollo de: competencias comunicacionales, de investigación, valores como la empatía, ser capaces de resolver problemas que se les iba presentando... se me quedó esto, hay que solucionarlo, ¿cómo?, desarrollo de la personalidad, niños que en la primera demostración pública tiritaban y no hablaban nada y luego del proceso de formación ya se sueltan y cuando van en su tercera tutoría el desplante es completamente distinto, eso cambios yo creo que mueve esto de seguir innovando, de seguir el trabajo”*

Los directivos deben tomar decisiones basados en evidencia y ajustan las estrategias de enseñanza y la gestión pedagógica de manera continua y oportuna, además debe tener capacidad de negociación, con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos y los asume con estrategia, método y decisión. Busca comprender su origen y

persiste en probar alternativas de solución en conjunto con todos los interesados. Cuando corresponde, cumple el rol de mediador (MBDLE, 2015)

*“Cuando se habla de tutorías nosotros necesitamos para poder entrar al aula romper la estructura de las clases ordenadas de esa manera, un día completo o dos días en la semana los chicos no hacen eso, ya no traen el cuaderno de matemáticas, lenguaje el de historia se trabaja ese día completo en una estructura completamente distinta, entonces que lo que hacemos para hablar de innovación estamos hablando de transformación social para conseguir aprendizajes profundos vulnerables, no es otra cosa”*

*“Nosotros hicimos algo súper radical, nosotros dejamos de tener asignaturas como tal por separado, ahora tenemos tres grandes proyectos... humanidades, ciencia y tecnología, donde asociamos asignaturas y negociamos con nuestro empleador el 60/40, que ya lo tenemos hace unos años y eso nos significa a nosotros tener ciertos profesores por aula, entonces fue una cuestión súper radical que hicimos y empezamos a hacerlo en el mes de octubre de 2017 y el 2018 lo estamos implementando”*

*“Nosotros trabajamos algo bien simpático, los chiquillos hacen proyectos y a medida que van haciéndolos van aprendiendo las 4 asignaturas, sin darse cuenta que están en matemática, en lenguaje... ellos no van a una asignatura, van al proyecto de humanidades y por ejemplo están haciendo la crisis de 1929, todo lo que es las salitreras y están haciendo una salitrera, pero para eso están investigando que llevaba la salitrera, cual fue el problema en EE.UU, cuál fue el problema de la religión, qué técnicas de artes se estaban usando.. Entonces van desde aquí, aprendiendo todos los contenidos y los OA. Entonces no nos compliquemos de cubrir el 100% del currículum, si no lo vamos a hacer realmente bien”*

## **7. Evaluar los procesos de innovación**

En el transcurso de este viaje debemos evaluar constantemente el camino recorrido y los eventos ocurridos de forma de ir ajustando la estrategia de la mejor manera posible. Para lograrlo, es necesario definir, en conjunto con los docentes, criterios y metodologías comunes en relación con la planificación de clases, las prácticas de enseñanza y la evaluación del aprendizaje en su establecimiento educacional. (MBDLE, 2015)

*“Nosotros entrábamos a las 8:15, teníamos dos horas de clases y luego el recreo, y los niños sin ABP a las 9:00 ya querían salir de la sala y teníamos muchos niños disruptivos. Ahora cambiamos, empezamos a las 8:00 con desayuno 8:15 entramos y tenemos 3 horas de clases tradicionales hasta las 10:30 y luego trabajamos por proyectos”*

Los equipos directivos están fuertemente comprometidos con la equidad en los logros de todos los estudiantes del establecimiento, para lo cual transmiten su importancia a la comunidad escolar e implementan estrategias para identificar y

apoyar tempranamente a los estudiantes que presentan dificultades, sea en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social. (MBDLE, 2015)

*“Ha sido intensa la resistencia que generan las empresas en acercar esta brecha con el establecimiento y también me ha jugado en contra el tema de que la empresa presenta un alto nivel de tecnología que nosotros ni en sueños la vamos a poder alcanzar. Entonces también hicimos una alianza con Telefónica y ellos nos instalaron un laboratorio de telecomunicaciones y ahí nosotros pudimos acortar un poco la brecha y ellos nos absorben un poco de estudiantes en prácticas profesionales en experiencia empresa en 3° medio de hecho nosotros avanzamos con experiencia empresa en 2° medio para que ellos pudiesen definir su especialidades”.*

*“Aprendimos a bloquear espacios de tiempo, fue la única solución que pillamos, entonces por ejemplos: el jueves de las 14:00 a las 18:00 de la tarde bloqueado, no hacemos nada más que esto, entonces es priorizar los tiempo. ¿Qué tiempo nos va a permitir llegar a esto?, bueno necesitamos x horas, entonces la única manera de hacerlo es priorizando y dejando otras cosas de lado ¡No hay como!”*

Monitorean la implementación integral del currículum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos a través de diversos mecanismos de manera de gestionar el mejoramiento guiado por información de múltiples fuentes. (MBDLE, 2015)

*“Tanto la planificación se hace, por ejemplo en el caso de humanidades son 4 profes, y la evaluación se hace de la misma manera, incluso no abandonamos las evaluaciones tradicionales, se puede hacer una prueba tradicional, pero hay otras instancias donde al alumno tú lo puedes evaluar el proceso. Pero, en una prueba tradicional, los indicadores que a ti te interesa como profesor de lenguaje, los vas a manifestar en esa prueba, y la historia los que quiere evaluar... Y el alumno te va a responder pero en función del proyecto, y eso es lo más importante, que responde en base al proyecto cosas que tú quieres saber en historia o religión y contesta de manera escrita una prueba tradicional”.*

## **8. Evaluar los resultados de la innovación**

Finalmente, debemos evaluar la llegada al destino, esto es evaluar el impacto de la estrategia en el aprendizaje de los estudiantes y el cumplimiento del objetivo. Para que esto se logre, es necesario Gestionar de manera eficiente el establecimiento, lo que implica recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos (MBDLE, 2015)

*“La medición que se hizo de SEPA nos dijo que claramente había sido un tránsito impresionante el que habían tenido, estamos hablando más de 35 puntos en matemática y en lenguaje que habrían avanzado y eso lo veíamos nosotros desde antes de hacer la medición digamos, veíamos a los chicos algo totalmente distinto”*

*“Los primeros resultados que nosotros obtuvimos al mes de iniciado esto, es que bajaron, alrededor del 80% los problemas de convivencia escolar en el aula, solamente con un mes de instalación de ABP”*

*“El colegio que yo tome el 2014 tenía los peores resultados de los Andes era considerado el colegio más violento, el más estigmatizado y con un año de trabajo en ABP subimos 45 puntos en matemática, 37 en ciencias y 34 en lenguaje, con los mismos niños y los mismos profes”*

El uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento (MBDLE, 2015)

*“Nunca se me va olvidar cuando los chicos del Pre-Kínder trabajan con esta primera pregunta ¿podemos vivir sin agua? nosotros somos una escuela ambientalista y empiezan a desarrollar esta idea y a mí me dejó muy marcado eso, eso y segundo cuando veo a tres cursos haciendo una clase en el patio a todos juntos con un solo profesor ya, era un círculo gigante, las mesas puestas, una sala de clases y ahí me da respuesta a eso de la innovación o sea cuando yo dije esto a nosotros nos tiene que desordenar, porque tenemos que romper esta estructura de sala de clases normal, tenemos que salir al patio, tenemos que salir a conocer las plantas, tenemos que observar o sea imagínense un niño de cuatro años con una lupa mirando los bichos de las plantas, la importancia que tiene y le sirve para toda la vida”.*

*“Los estudiantes tenían cero intenciones de leer algo, dormían en la sala, y ahora, estos dos años han sido los que más han leído y lo hacen para dar respuesta a una pregunta que se le hizo, entonces el profe no le da la respuesta, están obligados a leer para desarrollar los aprendizajes. Nosotros vimos el contraste entre una prueba tradicional del año 2017, donde el alumno en preguntas de desarrollo te contestaba una línea y las del 2018 te contestaba media página, de la misma pregunta... es una cuestión de verdad increíble, en la misma escuela, con los mismos alumnos, los mismos profesores, el mismo equipo”.*

Los directivos, en coordinación con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza aprendizaje así como para el cumplimiento del proyecto educativo (MBDLE, 2015)

*“Cuando tu escuchar al profe que te dice, sabe que... nosotros trabajamos lo mismo que antes, que antes quedábamos frustrados, ahora trabajamos lo mismo pero quedamos contentos y estamos entusiasmados de lo que viene. Entonces, a lo mejor no tenemos mucha diferencia en todo lo que ustedes pusieron, pero para nosotros ¿Cuál fue el mayor obstáculo? El lograr que desaprendiéramos para aprender”*

*“Entonces lo que marca es eso, verles la cara de que están felices aprendiendo, eso motiva más que las cifras de resultados de pruebas estandarizadas, más que la asistencia a clases, es como ellos movilizan eso y como traspasan esa energía a los otros miembros de la comunidad educativa, porque los de 4° básico, le hicieron tutorías a sus papás, entonces ellos sabían que se formaron, que estaban trabajando una estrategia nueva, pero cuando les preguntamos a ellos qué les parecía, lo que más les llamó la atención tiene que ver con el desarrollo de competencias, más que el contenido, entonces eso ratifico, en que en primera instancia nosotros quisiéramos trabajar tutorías utilizando el currículo como un medio para lograr el desarrollo de otras habilidades”*

Los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales (MBDLE, 2015)

*“Lo que pasó con el 7° básico fue impresionante porque tuvimos un cambio rotundo de un curso como les mencionaba al principio tan pasivo se transformó en un curso muy inquisidor y todo eso empezó a provocar problemas entre los profesores que no participaban del proyecto, porque eran niños que ya empezaron a cuestionar, que empezaron a conversar y a tener opinión y todo eso, y eso obviamente molesta”*

El director debe orientar sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes.

*“Uno entrega a un alumno y recibe otro después de la empresa, es otro niño es como que tuvo un proceso de maduración como de dos años en una semana y se creen el cuento y uno después en realidad eso les sirve para adquirir mayores competencias en el área que se están desarrollando y uno tiene que aprovechar de trabajar esas habilidades para reforzarlas y en ese sentido yo me quedo también con la innovación que el taller de habilidades blandas que la insertamos dentro de la escuela”.*

*“Con un 5° con los que estamos trabajando, son una cosa impresionante, son contestatarios, son tan dispuestos se dieron cuenta desde el primer minuto que esta debería ser la forma de hacer la educación, o sea dijeron claramente no pero porque estábamos haciendo antes me entiendes, o que estamos haciendo con los demás, así de una manera increíble. Además con una energía impresionante los chicos, tienen energía de sobra, así que ahí nos hacen correr muchísimo y nos desafían muchísimo. Pero de verdad creo que vale la pena abordar con ellos”.*

En especial, procuran que todos los estudiantes y las familias sean tratados de manera equitativa, con dignidad y respeto, en un marco de deberes y derechos, claros y precisos (MBDLE, 2015)

*“Me gustó mucho ver cómo los niños con NEE mejoran su autoestima y se transforman en otros niños iguales que sus compañeros”.*

*“Yo creo que al final de cuentas con los chicos de ustedes que vuelven de manera completamente distinta que ya se han empoderado en lo suyo, que se han validado a sí mismo, obviamente la transformación que se produjo en ellos tiene que ver mucho más con la emoción y con lo que es ser persona por lo tanto cuando hablamos de innovación me parece que se repite de manera constante que tiene que ver con una transformación social de la persona como se produce más allá que es una cuestión que tiene que ver con lo cognitivo”.*

*“La motivación de los niños de 4° básico es increíble, siempre preguntan... tía y cuando vamos de nuevo ¿Cómo lo vamos a hacer?, cuándo hay otro festival, cuándo vamos a hacer tutorías?... entonces esas ansias que tienen de aprender es potente... dentro de ese grupo hay chicos que tienen trastornos oposicionistas y eran constantes sus crisis durante las clases, pero trabajamos con ellos 3 días completos, sin conocerlos mucho y sabes que no tuvieron ningún problema, nada. Tú le explicabas que no tenía que hacer algo, dando los argumentos y todo y ellos respondían súper bien, lo que permitió que disminuyeran las diferencias entre ellos”.*

El director Guía su acción con transparencia, imparcialidad y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación por sobre cualquier diferencia (edad, discapacidad, género, raza, etnia, religión, creencias y orientación sexual). Valora, promueve y hace respetar la diversidad social y cultural de su comunidad.

*“Acá se da la característica que todos los niños que están en integración, lograron avanzar y los que estaban acá, lograron avanzar al siguiente. Fueron resultados maravillosos y se los mostramos a ellos para que vieran su avance y fue súper importante, porque ellos muchas veces no lo perciben, entonces mostrárselos y validarlos es súper importante, porque les devuelve la confianza, y ahí volvemos a tocar el tema de la confianza, devolvérsela porque les vuelve la motivación, porque una clase tradicional ya no les interesa, no los desafía”.*

## **9. Sostenibilidad en la estrategia**

La llegada a destino no concluye el viaje de innovación, sino que es la parada que debe dar sostenibilidad a la estrategia, permitiendo que esta forme parte de la cultura institucional. Para ello es necesario gestionar de manera eficiente el establecimiento, lo que implica recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos. El uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento. (MBDLE, 2015)

*“Nosotros tuvimos primero la experiencia con estudiantes de segundo medio, que tutoraban después a estudiantes de octavo, primero medio, apoderados,*

*asistentes, y así. Y lo otro es que en ese camino del desafío, de la búsqueda se da una relación más personal, porque hay una relación de apoyo, de complicidad, de amistad, de afectividad con el tutorado, esa parte es muy bonita”.*

Desde el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) se espera que los directivos demuestren capacidad de pensar creativamente el futuro, analizar contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social, cultural y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna.

“El equipo directivo en general, es un eterno convencido de... Siempre finalizamos diciendo “quién dijo que no se puede”. Las redes de tutoría nos hicieron provocar un cambio en la mirada nuestra como equipo directivo para poder traspasarla a los docentes y de ahí a los apoderados y al alumnado en general”.

*“Nosotros si queremos seguir por cierto, por la autonomía de los niños, porque ellos mismo dicen chuta me doy cuenta de que yo puedo enseñar a aprender y lo otro que me llama la atención y que fue lo que te deja así medio doblado es que cuando puso abajo en la presentación pública ¿qué fue lo que más te llamó la atención? El hecho de tener un profesor para mí solo y yo lo había tutorado, entonces eso... te empuja”.*

Esta misma capacidad de comprensión sistémica la aplica a la escuela en su conjunto y, por lo tanto, en la comprensión de lo que sucede a partir de las relaciones e interacciones de todos los miembros de la comunidad escolar.

*“Yo partí con alumnos en primero medio mi proceso, esos chicos hoy están en 3° medio, porqué elegí primero, porque ambos cursos tenían dos niveles y comenzaban la enseñanza media y para mí era muy importante para poderlos valorar, seguir, monitorear y llegar al 2020 al 4° medio, entonces para mí es emblemático llegar al 4° medio, ver que me va a pasar el 2020, que me va a transformar como colegio, cómo me va a transformar”.*

*“Ellos cuando estaban en segundo medio hicieron el proceso completo, ya el año pasado mis segundos tutoraron a los primeros medios y así. Hoy día estamos con el séptimo y los octavos básicos”.*

*“Hicimos un trabajo con nuestra acompañante prototipado y escalabilidad y allí por ejemplo en escalabilidad ya tenemos claramente definido que vamos a hacer el próximo año, entramos con un curso en dos asignaturas y el próximo año un plan bien auspicioso entiendo yo vamos a entrar en redes de tutorías con una escuela básica con un 7° año básico y el próximo año entramos con tres cursos más siempre en lenguaje y matemáticas (las mismas asignaturas), eso es lo que pretendemos instalar”.*

Los establecimientos escolares trabajan en un contexto que influye en su funcionamiento, por lo que los líderes escolares vinculan la escuela con



instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyen al logro de los objetivos y metas del establecimiento.

*“Decidimos continuar con metodologías de proyectos ya que uno de nuestros sellos es emprendimiento y a nosotros metodologías de proyecto nos ha servido bastante, inicialmente la estuvimos trabajando en el año 2016, cuando iniciamos además paralelo a un trabajo de liderazgo que estuvimos trabajando con los estudiantes, pero decidimos como establecimiento metodologías de proyectos ha sido un acierto en el sello principalmente que nosotros tenemos como establecimiento que es emprendimiento y hemos logrado bastante cosas positivas sobre todo con los estudiantes y las familias con esta metodología de hecho hemos ganado proyectos en INJUV, o sea los estudiantes porque estos trabajos los han hechos los estudiantes, hay papas, familias han participado de capital semilla también gracias a este trabajo porque no solamente es un trabajo que hemos hechos con los estudiantes sino que también con la comunidad con los papás y han ganado proyectos que tienen que ver con emprendimientos. Estamos articulando trabajo también en asignaturas con proyectos y que ha sido un trabajo bien beneficioso, pero ese ha sido nuestro foco en realidad metodología de proyectos con enseñanza media solamente”*

Se busca que el director sea capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. Considerando la contingencia y contexto en que se encuentra, la etapa de desarrollo de la escuela y el tipo de estrategia de cambio y mejoramiento educativo que aplica.

*“Ahora que hemos continuado yo creo que la experiencia más que innovación es la experiencia, ahora estamos trabajando solos, nosotros pensamos igual que ustedes fuimos como conejilla de india, como el 2016, 2017 y donde todo se veía bonito, pero ya cuando tuvimos que hacer el cierre nos pilló la máquina y no sabías que hacer y nos empezamos como a desesperar pero resultó algo súper importante y este año un poco respondiendo a esa misma pregunta pero ahora en otra, los chicos fueron a conocer, les contábamos cuando veníamos viajando que fueron a conocer alto Maipo y quedaron con una experiencia súper rica, como estaban cerrando esta biodiversidad que se estaba dando ahí solamente por una cuestión económica y ahí hay una respuesta distinta ¿podemos vivir sin agua? ahora estamos en sequía y nos están cerrando y ahí los niños se están haciendo cuestionamiento, chuta que estamos aprendiendo? y eso lo hemos hecho últimamente, nosotros tenemos clases de medio ambiente que hacemos dentro de nuestra estructura y también lo trabajamos con religión qué religión igual es como súper complicado pero lo trabajamos con los valores con religión y con ciencias naturales, así que ha sido formación ciudadana por lo tanto empezamos a abarcar varias asignaturas y los niños la entienden bastante bien”.*

*“Hemos pasado por hartas etapas y la más difícil yo creo que ha sido este año, el año pasado nosotros logramos entrar al aula con dos asignaturas lenguaje y matemáticas fue algo similar a lo que contaba Maricel, las docentes de lenguaje y matemáticas ellas trabajaban con una unidad específica en primero medio el*

*año pasado y los chicos ellos crearon sus propios temas en ambas asignaturas y fue una experiencia bien motivante para ellos, a ellos les encantaba el momento en que tenía que trabajar tutorías es como decía Gabriel, ellos cuando no se hacía era un equipazo, porque no estábamos trabajando con tutorías”*

Entre los conocimientos profesional que se esperan de los directivos, es que pueda haber un mejoramiento y cambio escolar, para esto deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos.

*“El año pasado entramos al aula y todo y este año lo hemos hecho un poco más de bajo perfil por temas administrativos en el colegio y cosas, pero las profesoras de lenguaje y matemáticas igual lo han seguido trabajando dentro del el aula, aplicando los principios y no perdiendo el tema de la metacognición que eso como que le hemos dado la importancia que muchas veces el profesor se olvida del estudiante, es como yo hago la clase, yo quiero que el estudiante aprenda esto, pero se olvida realmente del estudiante que es lo que él está aprendiendo, lo importante no me acuerdo quién decía es que el profesor tiene que estar convencido de lo que está haciendo, no basta con que solo el UTP o el Director le diga que sabe que hagamos esto? y hágalo porque yo le digo que lo haga”.*

*“Nosotros comenzamos la experiencia con un 7° básico, que ahora están en 1° medio y ahí nos sorprende en algunos estudiantes, la capacidad de liderazgo que se fue generando en ellos, ¿en qué sentido? En que ellos nos ayudan en la capacitación de los profesores y también de los otros estudiantes, crean sus propios temas, los trabajan. Uno les dice por ejemplo, este año capacitamos a los estudiantes de 4° básico, entonces habían 5 estudiantes de enseñanza media que les dijimos ya necesitamos preparar temas y formar a los niños, estas son las temáticas que nos están pidiendo... Y ellos armaron sus temas y formamos a los niños”.*

## **10. Redes de intercambio**

Anteriormente se mencionaron estaciones de descanso y recarga de energía, estas constituyen las redes con otras instituciones y establecimientos educacionales que nos enriquecen con el intercambio de experiencias, el trabajo colaborativo que refresca la motivación y el interés, y los recursos y condiciones que garanticen la implementación de la innovación.

El Marco para Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) orienta a los directivo a generar redes de intercambio de prácticas, ideas y apoyo útiles y efectivos, tanto para las necesidades de sus docentes y estudiantes como para la colaboración y el mejoramiento de otros establecimientos y del sistema escolar en su conjunto.

*“Tuvimos experiencias maravillosas en la que torturaron a otros participando de festivales de aprendizajes, otros adultos a directores, entonces de hecho hay uno*

*de los directores que anda acá y anda fascinado todavía y me pregunta por su tutor y eso todavía nos siguió impulsando”*

*“Uno como gestor dentro del establecimiento también puede gestionar determinados tipos de alianzas que pueden ser con la sociedad civil, con los centros de alumnos, con otros establecimientos, etc.”*

Según la Agencia de la Calidad, en los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación de otros países, o en observatorios de buenas prácticas, se han desarrollado distintas estrategias de difusión del conocimiento, que aportan a la sistematización de experiencias relevantes, tales como sus publicaciones en versiones impresas y en línea, y actividades de socialización como encuentros o seminarios.

Se destacan en particular, las pasantías de estudio o intercambio de experiencias entre los actores interesados y los protagonistas de las buenas prácticas presentadas en los observatorios. Es el contacto directo con la vivencia contextualizada, el que permite a muchos directivos, profesores y sostenedores visualizar que los referentes más abstractos como estándares o variables de modelos teóricos, adquieren sentido y pueden ser orientadores de su acción diaria, su planificación y evaluación institucional.

Para fomentar estos intercambios, los directores participantes del primer encuentro de Directores por la Innovación Educativa, plantean diferentes instancias que permitan compartir los aprendizajes que les ha dejado llevar a cabo la innovación en sus establecimientos. Se busca intencionar estos espacios de encuentro y que sea un pilar fundamental en lo que respecta al trabajo en Red.

Todos los directores plantean estar dispuestos a reunirse con otros para fortalecer prácticas y a participar del grupo de WhatsApp creado para facilitar el diálogo. Señalan la voluntad de:

- Compartir las experiencias que les ha dejado la implementación de innovaciones para el equipo directivo.
- Realizar pasantías para conocer cómo lo han hecho en otras escuelas con similares contextos.
- Abrir sus escuelas para que otros equipos puedan visitar y empaparse de sus estrategias.
- Trabajar colaborativamente en fortalecer la Red de Directores por la innovación
- Participar de diversos encuentros que promuevan el intercambio de experiencias.
- Conocer nuevas estrategias de innovación que les permitan explorar nuevas formas de aprender.

## **VI. CONCLUSIONES**

En esta ruta de innovación el Director tiene un rol fundamental, pues la innovación pedagógica busca la mejora educativa y no existe ninguna

experiencia de mejora en el país que no haya estado liderada por un potente liderazgo del director y el equipo directivo (Bellei, Morawietz, Valenzuela & Vanni, 2015; Weinstein; 2016), es más, diversas investigaciones plantean que el rol que asume el liderazgo del director tiene un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes y mientras más cercanos estén los directores a los procesos de enseñanza y aprendizaje, mayor es la probabilidad de que logren buenos resultados con sus estudiantes (Leithwood, 2006; Robinson, 2007). Según Troncoso (2019) si bien los directores no inciden directamente en los estudiantes como lo hacen los docentes a través de sus prácticas, son quienes deben generar las condiciones para que los docentes puedan implementar los procesos de enseñanza y aprendizaje y con ello las innovaciones pedagógicas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Los directores de los establecimientos son los responsables, junto al equipo directivo de llevar a cabo diversas prácticas que tiene que ver tanto con el establecimiento de metas comunes para la comunidad educativa, como con la estructuración organizacional, la gestión curricular y el desarrollo de capacidades.

Al momento de apostar por una estrategia de innovación el primer garante debe ser el director, estableciéndola como una acción institucionalizada, procurando que los docentes y los involucrados tengan los tiempos, los espacios y las condiciones para poder llevar a cabo la implementación y el trabajo colaborativo que la estrategia requiera, debe transmitir la confianza a los docentes para que estos se atrevan a innovar, sin temor a equivocarse, teniendo siempre altas expectativas en el desempeño del equipo y pudiendo alentarlos en los momentos más complejos de la implementación. El director es el responsable de direccionar el sentido y el propósito de los cambios con convicción y acciones concretas, debe estar abierto al intercambio de experiencias con otros establecimientos y facilitar que los docentes, estudiantes y miembros de la comunidad que forman parte de la estrategia puedan enriquecer sus aprendizajes a través del intercambio de experiencias con otros, porque si no es él, ¿entonces quién?

Atraverse a innovar es el primer paso para cambiar los aprendizajes de los estudiantes, las innovaciones a las que nosotros hemos dado paso en nuestros establecimientos cambian las formas de percibir la enseñanza y le dan un rol protagónico al aprendizaje, rompen los esquemas tradicionales sobre el currículum y los horarios de clases (Troncoso 2019). Somos testigos de que aumentan la motivación, la participación y la autonomía de los estudiantes. Fomentan más allá del aprendizaje de contenidos el desarrollo de competencias. Sabemos que la ruta de innovación no es fácil, los costos son mayores, pues es necesario invertir recursos, energía y tiempo, debemos aprender formas diferentes de hacer las cosas y debemos hacer que formen parte de nuestra práctica cotidiana, estamos conscientes que muchas veces el camino se pondrá cuesta arriba, pero también tenemos la firme convicción que la única forma de dar mejores oportunidades de aprendizaje y crecimiento a nuestros estudiantes es a través de la innovación, por eso nos atrevemos, por eso estamos aquí haciendo Red.

Desde Educación 2020 queremos apoyar a sostener esta Red de directores, planificando hitos futuros para la continuidad y sostenibilidad, organizando nuevos encuentros y organizar pasantías sobre innovación entre los directivos (visitas cruzadas a sus propias escuelas). Con esto, se espera facilitar el funcionamiento autónomo de la red, transformándolo en una gran comunidad de aprendizaje que sea un referente a nivel nacional del cómo llevar a cabo la innovación en el ámbito escolar.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bellei, Cristian; Valenzuela, Juan Pablo; Vanni, Xavier; Contreras, Daniel. (2014) Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. & Vanni, X. (2015). Nadie dijo que era fácil: Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Buck Institute for Education (BIE) (2013). Research Summary: PBL and 21st Century Competencies. Recuperado de <http://www.bie.org/objects/cat/articles>
- Cámara, G. (1999). Posprimaria Comunitaria Rural: El Desafío de La Relevancia, la Pertinencia y la Calidad. México: CONAFE.
- Cámara, G., Rincón-Gallardo, S., Domínguez, E., López, D., Castillo, A., Casas, M., & Cisneros, L. (2006). Enseñar y Aprender con Interés: Logros y testimonios en escuelas públicas. México DF: Siglo XXI Editores.
- Cámara, G. (2008). Otra Educación Básica es Posible. México: Convivencia Educativa, A.C.
- Elmore, R. (2011). Transformación del Aprendizaje en el México Rural: Una reflexión personal. México: Cambridge MA.
- Elmore, R. (2016). Reflexiones sobre la contribución de la tutoría al futuro del aprendizaje. [Documento de trabajo]. Recuperado de <https://redesdetutoria.com/reflexiones-sobre-la-contribucion-de-la-tutoria-al-futuro-del-aprendizaje/>
- Enseña Chile (2015). Aprendizaje Basado en Proyectos. Documento elaborado por el Área de Formación de Fundación Enseña Chile. Recuperado de <http://www.ensenachile.cl/wp-content/uploads/2015/05/Aprendizaje-basado-proyectos.pdf>
- Fullan, M. (2002). Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa, Madrid, Akal Ediciones.

- García, S. (2008). La innovación como reto directivo. Documentos a debate, IDOE-Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, 18, 1-4.
- Hallinger, P. y Heck, R.H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5- 44.
- Innovation Unit & Real Projects (s.f.). Learning through real project: handbook for trial schools. Recuperado de <http://www.innovationunit.org/sites/default/files/handbook2%20-%20final.pdf>
- Leal-Soto, Francisco, Albornoz Hernández, Mario, & Rojas Parada, María Isabel. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(2), 193-205.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- López, D. (2016). La relación tutora y la mejora del aprendizaje. *Revista Red: Cubo de Ensayo*. Recuperado de [http://www.inee.edu.mx/images/stories/2016/revista\\_red/articulos/02Cubo.pdf](http://www.inee.edu.mx/images/stories/2016/revista_red/articulos/02Cubo.pdf)
- Mineduc (2015a). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Recuperado de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&yLE\\_2015.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&yLE_2015.pdf)
- Paul Hamlyn Foundation (2012). *Work that matters: The teacher's guide to Project-Based Learning*. Recuperado de <http://www.phf.org.uk/wp-content/uploads/2014/10/Teachers-Guide-to-Project-based-Learning.pdf>
- Restrepo, J., & Restrepo, M. (2012) Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educación y Educadores*, 15(1), 117-129.
- Robinson, V (2016). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: Afrontar el reto del cambio. En J. Weinstein (Ed). *Liderazgo Educativo en las Escuelas: Nueve Miradas* (pp. 45 – 80) Chile.
- Rincón Gallardo, Santiago, & Villagra, Carolina, & Mellado, María Elena, & Aravena, Omar (2019). Construir culturas de colaboración eficaz en redes de escuelas chilenas: una teoría de acción. *Revista Latinoamericana de Estudios*

Educativos (México), XLIX (1). [Fecha de Consulta 10 de Noviembre de 2019].  
ISSN: 0185-1284.

Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration. New Zeland: Ministry of Education.

Sein-Echaluce Lacleta, M. L., Fidalgo Blanco, Á., y García Peñalvo, F. J. (2014). Presentación: Buenas prácticas de Innovación Educativa: Artículos seleccionados del II Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad, CINAIC 2013. RED, Revista de Educación a Distancia. Número 44.

Thomas, J. (2000). A Review of Research on Project-Based Learning. Recuperado de [http://www.bie.org/index.php/site/RE/pbl\\_research/29](http://www.bie.org/index.php/site/RE/pbl_research/29)

Troncoso, Y. (Septiembre de 2019). La ruta de la innovación y el Rol que desempeña el director. 1er congreso Nacional de Directores por la Innovación. Congreso organizado por Educación 2020, Temuco.

Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012). ¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile? Santiago: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación

Zhu, C. (2013). How innovative are schools in teaching y learning? A case study in Beijing y Hong Kong. Asia-Pacific Education Researcher, 22(2), 137-145.