

EDUCANDO EN CONTEXTO DE PANDEMIA

Perspectivas y prácticas para 2021



Índice

PRESENTACIÓN	1
ANTECEDENTES Y OBJETIVOS: HACIA UN CAMBIO DE MODELO	2
2020: UNA APUESTA POR COMPARTIR, APOYAR Y REFLEXIONAR EN RED	4
Levantamiento e intercambio de prácticas en pandemia	5
Diálogos territoriales contextualizados	6
PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN PARA 2021	8
Introducción	8
"Agrupamientos flexibles a distancia: al servicio de la diversidad" (Liceo Bicentenario de Excelencia Polivalente San Nicolás)	9
"Ciclo de aprendizaje para la educación a distancia" (Escuela Darío Salas Díaz de Arica)	10
"Aprendizaje centrado en problemas mediante reunión con expertos por videoconferencia" (Liceo Polivalente B-51 Mariano Latorre de Curanilahue)	11
"Nuestra radio junto a la familia" (Colegio Emprender de Osorno)	12
"Revista digital Australian College Journal" (Colegio Australian College Tercer Milenio de Quilicura)	13
"La radio nos acerca" (Colegio Quilacahuín de San Pablo y Colegio Técnico Profesional Misión San Juan de la Costa)	15
TRABAJO TERRITORIAL: CONVERSACIONES PARA DIAGNOSTICAR, COMPARTIR Y CONSTRUIR SOLUCIONES	16
CIERRE	20
Intercambio de saberes, fortalecimiento de vínculos y aprendizaje contextualizado (por Agustina Blanco, directora ejecutiva de Somos Red)	20
¿Es posible innovar en tiempos de incertidumbre? (por Alejandro Pereyras, asesor de la Red Global de Aprendizajes de Uruguay)	21
¿Qué aprendimos? (por Marco Antonio Ávila, jefe de proyectos área Aprendizaje para el Futuro de Fundación Chile)	23

Presentación

La Red de Escuelas Líderes (REL) nació en 2007, con el objetivo de reconocer —y más tarde de reunir— a escuelas, liceos y profesionales de la educación que estaban desarrollando experiencias escolares innovadoras en contexto de vulnerabilidad social. Innovación entendida de la forma más sencilla: prácticas, complejas o sencillas, que estaban ayudando a resolver problemas propios de su realidad, pero con potencial de réplica en otros establecimientos educacionales del país.

No es extraño, entonces, que muchos de los establecimientos que se unieron en los primeros años fueran también protagonistas por ese entonces de publicaciones relevantes en materia de escuelas efectivas y mejora escolar¹, tales como *¿Quién dijo que no se puede?* (2004), su sucesor *Nadie dijo que era fácil* (2015) y *Lo aprendí en la escuela* (2014). Más recientemente, varios establecimientos de la red han sido destacados en publicaciones tales como la serie “Se Puede”, de la Agencia de Calidad de la Educación, “Buenas Ideas Mejor Educación”, de la Superintendencia de Educación, y en el reciente libro *El liceo en tiempos turbulentos* (2020)².

Con 110 establecimientos entre Arica y San Gregorio, en Magallanes, y con una gran diversidad (dependencia administrativa, ruralidad, nivel educativo y formación diferenciada de Educación Media, entre otros), la REL recibió

2020 con el desafío de profundizar los mecanismos y la cultura de intercambio en red, con la disposición de un proceso inédito de construcción que tenía prevista la participación de un grupo de líderes y lideresas reconocidos por sus pares en 2019. La crisis por la pandemia, sin embargo, cambió las prioridades, abriendo la oportunidad de intensificar el trabajo de intercambio de prácticas (las primeras soluciones que estaban surgiendo para enfrentar las consecuencias del alejamiento físico) y la vinculación profesional, en consonancia con los orígenes del proyecto.

En las próximas hojas, se presentan los principales aprendizajes de este inesperado pero alegre cambio de planes, que abrió la oportunidad de escucharnos y construir juntos durante seis meses. Son estas acciones y conversaciones las que quisimos recoger, del modo más conciso y transferible posible, con la seguridad de que muchas comunidades escolares del país se sentirán identificadas con el esfuerzo y la creatividad que han desplegado durante este año pandémico. Para cerrar, hemos querido incluir también la reflexión y el punto de vista de los especialistas que nos acompañaron en este reto, liderando los dos seminarios internacionales organizados este año por la red: Agustina Blanco, de Argentina, y Alejandro Pereyras, de Uruguay. Esperamos que el contenido de esta publicación sea de apoyo e inspiración para el proceso desafiante y no exento de oportunidades que enfrenta el sistema escolar este 2021.

¹ Publicaciones asociadas a Unicef y el Ministerio de Educación y más tarde al Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile, lideradas por investigadores tales como Cristián Bellei, Juan Pablo Valenzuela y Xavier Vanni.

² A nivel de proyecto, la REL fue reconocida en 2018 como una de 27 redes a nivel global que promueven pedagogías innovadoras, como puede observarse en el informe *Teachers as Designers of Learning Environments*, del Centro de Investigación e Innovación Educativa (CERI) de la OCDE.

Antecedentes y objetivos: hacia un cambio de modelo

Cuando la red vio por primera vez la luz, de mano de Fundación Chile y El Mercurio, el siglo recién comenzado recibía un sistema educativo con grandes desafíos: la profesión docente pasaba por una baja valoración y una alta responsabilización por los bajos resultados de aprendizaje; aún no entraban en vigor la Ley 20.248, que estableció la subvención escolar preferencial, permitiendo a los establecimientos más desafiados contar con recursos para gestionar procesos de mejora, ni la Ley 20.422 y los decretos sucesivos, que han entregado nuevas herramientas para la inclusión efectiva de estudiantes con necesidades educativas especiales. Tampoco se estructuraba aún el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que permitiera desconcentrar las tareas ministeriales y potenciar las oportunidades de mejora educativa de nuestras escuelas y liceos, ampliando la mirada de la calidad educativa.

Las primeras décadas del siglo XXI habían abierto nuevos espacios de discusión en torno a la urgencia y las políticas necesarias para lograr una mejora educativa sostenida y generalizada. En los 2000, la implementación de las primeras versiones de PISA trajo, entre otras cosas, nuevas preocupaciones en torno al estancamiento de los resultados de aprendizaje a nivel nacional, además de un gran interés investigativo en torno a las condiciones que habilitan la mejora de los establecimientos a nivel individual, con amplio interés en la literatura sobre cambio

educativo, el estudio de escuelas efectivas y un énfasis creciente en el liderazgo y la gestión escolar. Una “capa” más reciente de este continuo —y por lo mismo más acotada— tiene que ver con las **redes de cooperación entre establecimientos escolares y con el cambio sistémico**³, en lo que David Hopkins llama la “Fase cinco”⁴ de la investigación sobre mejora escolar, que en Chile ha nutrido la política pública (RME, DEP, etc.), en especial a partir del trabajo de los centros de liderazgo.

Fue a la luz de la creciente evidencia, junto con las necesidades propias de ampliación de la red, que en 2012 se estableció la instancia del **encuentro macrozonal**⁵, un espacio de trabajo presencial que se realiza dos veces por año a nivel territorial, con foco en el diálogo profesional y el intercambio de experiencias. Esta actividad hoy es altamente valorada por las comunidades escolares y encuentra su refuerzo en la vocación y el trabajo de las instituciones que se fueron incorporando al proyecto a lo largo de estos años: Fundación Minera Escondida (2008), Fundación Educacional Arauco (2011) y Fundación Educacional Oportunidad (2018). Es en esta búsqueda común que la REL ha sido pionera en poner en la agenda diversos marcos desde los cuales mirar la colaboración y el trabajo en red, lo que queda reflejado en la voz de los expertos que han liderado cada año el Seminario Internacional, tales como Daniel Muijs (2013), Santiago Rincón-Gallardo (2015) y Jordi Longás (2019).

³ Algunos de ellos son Andrew Hargreaves (profesionalismo colaborativo), Christopher Chapman (mejora en red), Stephen Anderson (liderazgo intermedio), Daniel Muijs (redes escolares) y Santiago Rincón-Gallardo (redes efectivas).

⁴ En el artículo “Mejora Escolar, liderazgo y reforma Sistémica”, publicado en *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela: once miradas*, 2017, Ediciones Universidad Diego Portales.

⁵ La red se subdivide en las Macrozonas Norte (Arica y Parinacota hasta Coquimbo), Centro (Valparaíso a O’Higgins), Sur (Maule a Araucanía) y Sur Austral (Los Ríos a Magallanes).

Los tiempos que corren nos han demostrado la importancia de la confianza, el capital social y la percepción de legitimidad de los distintos actores para el éxito de cualquier sistema. Como dirá más adelante Alejandro Pereyras, en el ámbito educativo se trata de una cadena de confianzas que se transmite desde las autoridades políticas, pasando por los líderes intermedios y escolares, hasta el aula, permeando el bienestar de las comunidades y los resultados educativos. Aunque los establecimientos de la red se han incorporado en parte observando los datos Simce (única fuente comparable de resultados de mejora), el proyecto ha puesto un énfasis especial en los esfuerzos de progreso y en la identificación de iniciativas que fomentan el involucramiento de la comunidad educativa, la institucionalización de las acciones de innovación y su replicabilidad en otros establecimientos del país.

De este modo, vemos en los resultados de mejora el reflejo de comunidades organizadas y generosas, lo que se puede observar en ámbitos de impacto no tradicionales, como la amplia aparición de docentes como semifinalistas y finalistas de *Global Teacher Prize* y la gran cantidad de liceos que se ha integrado a la red Bicentenario estando dentro de la REL. Por otro lado, un breve estudio realizado en 2018 mostró dos temas interesantes: por un lado, una cierta heterogeneidad en los resultados en pruebas estandarizadas y, por el otro, una alta motivación a seguir trabajando con pares en red (con el 80% de los establecimientos en el nivel más alto). Lo anterior revela,

creemos, que no se trata de establecimientos "de avanzada", separados de la realidad nacional, sino de una comunidad de escuelas y liceos de educación regular que se reúnen voluntariamente para aprender en red, convirtiéndose a la vez en un grupo especialmente favorable para probar nuevos modelos de trabajo.

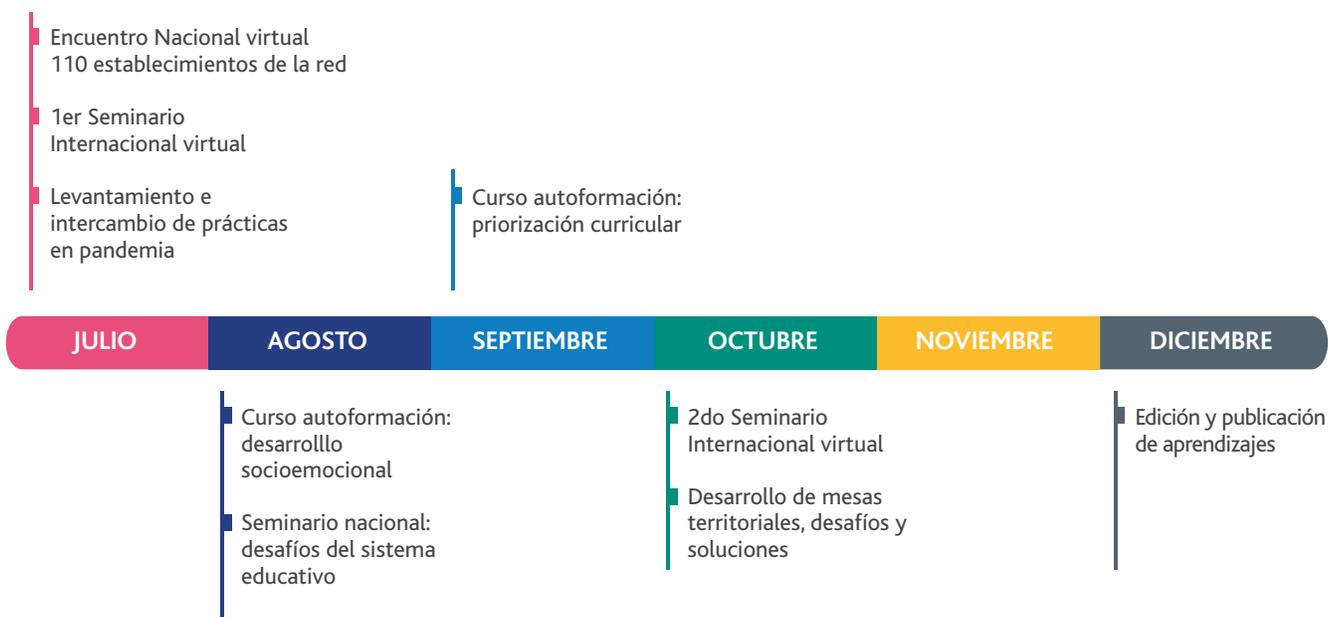
Finalizada la década, la Red de Escuelas Líderes ha logrado posicionarse como un actor relevante en el esfuerzo colectivo por reconocer el trabajo innovador que los equipos docentes y directivos del país realizan a diario para afrontar los desafíos que imponen los contextos de alta vulnerabilidad, los mismos que hoy se encuentran especialmente demandados por las restricciones sociales y educativas derivadas de la situación sanitaria. Esta publicación busca compartir los aprendizajes que como red hemos recogido de la experiencia de acompañar a los establecimientos en los primeros meses de la pandemia, mediante la promoción del **trabajo en red, el diálogo profesional y el intercambio de prácticas**. Esperamos que esfuerzos como estos logren inspirar a otros colectivos, sostenedores y redes, para hacer frente a este contexto tan especial. Vemos, entonces, el rol de "líderes", no como un "club" ni un "faro" sino como un grupo de profesionales y organizaciones de la sociedad civil que, conscientemente organizado, comparte sus aprendizajes y contribuye a la generación de conocimiento que pueda nutrir otras iniciativas de acción en red.

Pablo Casanova Ponce de León
Coordinador nacional REL

2020: una apuesta por compartir, apoyar y reflexionar en red

Marzo fue un mes de inflexión a nivel nacional y uno especialmente disruptivo para el mundo escolar, que acababa de empezar el año cuando se declaró la pandemia y la suspensión indefinida de las actividades presenciales. La “nueva realidad” obligó a nuestras comunidades escolares a buscar caminos alternativos para sostener el proceso educativo, por lo general buscando primero mantener las coordinaciones y la carga lectiva acostumbrados y luego adaptándose poco a poco a un régimen asincrónico, diversificado y consciente de los impactos del confinamiento, de mano de la priorización curricular y de múltiples aportes desde la sociedad civil.

Al momento de gatillarse la crisis, la red se encontraba en plena convocatoria a nuevos establecimientos, con un sistema perfeccionado de selección y un hito de apertura inédito, en el que un grupo paritario y territorialmente representativo de veinte docentes y directivos escolares de la red —la mayoría reconocidos por sus pares en una consulta realizada en 2019— participarían en la definición de una ruta a cuatro años. Sin embargo, la evolución de las medidas sanitarias y las múltiples implicancias para las comunidades escolares obligaron a ajustar drásticamente el plan anual de la red, a suspender el concurso y a priorizar el bienestar y el apoyo a las 110 comunidades escolares que participan en el proyecto. De este modo, se llegó a un modelo comprimido en seis meses y con cuatro líneas principales: **formación, actividades de difusión pública, intercambio en red y sistematización de conocimientos.**



En este documento, nos centraremos en los aprendizajes del levantamiento e intercambio de prácticas y del desarrollo de los encuentros territoriales. Como puede verse, el año se estructuró con tal de empezar con la recolección de las primeras innovaciones escolares que estaban ayudando a los establecimientos a sobrellevar la crisis, preparando el ambiente para una conversación más reposada, en torno a diagnósticos y soluciones compartidos.

En las próximas secciones, se presenta un análisis más detallado de los aprendizajes y productos obtenidos del proceso de intercambio en red de 2020. No busca ser un desarrollo exhaustivo ni presentar soluciones universales —que corresponden a la búsqueda de cada establecimiento, según su realidad y proyecto educativo— sino entregar insumos útiles para la programación de 2021, a partir de soluciones y discusiones reales entre docentes y directivos escolares. Esperamos, entonces, que sea de provecho para las comunidades, sostenedores y colectivos de establecimientos educacionales del país.

LEVANTAMIENTO E INTERCAMBIO DE PRÁCTICAS EN PANDEMIA

Las primeras semanas de la crisis sanitaria fueron probablemente las más inciertas: de la noche a la mañana, la pandemia nos obligó a confinarnos, sin contar con los medios ni la capacidad de asumir la totalidad de las labores educativas a distancia. El alejamiento físico afectó seriamente los procesos de aprendizaje, de naturaleza eminentemente social y relacional, así como la gestión normal del ciclo escolar, con especial perjuicio para los sectores con menos posibilidades de acceder a medios digitales.

La innovación “forzosa” que surgió desde los primeros días para garantizar el derecho a la educación incluyó instancias de contención de la comunidad escolar, estrategias para dotar con dispositivos y conexión a docentes y estudiantes, portafolios y guías impresos que comenzaron a distribuirse en los establecimientos o directo a los domicilios, el intenso uso de aplicaciones de mensajería y redes sociales y nuevas formas de diagnosticar aprendizajes y gestionar el currículum.

Aprovechando la experiencia de la red en la identificación y difusión de prácticas escolares innovadoras —vocación que permanece desde su fundación—, se facilitó un proceso de levantamiento de experiencias que, desde múltiples ámbitos, estaban ayudando a enfrentar la crisis (acaso el momento más indicado para hacerlo). **No se trataba de un levantamiento con rigor académico sino una primera aproximación a la crisis mediante prácticas que estaban ayudando a reducir la incertidumbre y prever caminos de solución a mediano plazo.** El proceso logró recoger más de cuarenta prácticas con diferentes niveles de sofisticación, cuyas fichas se pueden ver y descargar en www.escuelaslideres.cl/experiencia-2020.

Un primer antecedente, y una de las inspiraciones del proceso, fueron los encuentros sostenidos en los meses previos por las cuatro macrozonas a través de medios digitales. La mayoría de ellos autoorganizados, se constituyeron como espacios donde establecimientos voluntarios presentaron las prácticas con las que estaban afrontando la emergencia, funcionando a la vez como motivación inicial para que otros establecimientos se sumaran. El proceso se lanzó formalmente el 22 julio durante el Encuentro Nacional anual de la red (que por primera vez se hizo en formato virtual, con más de 150 asistentes), instancia en la cual presentaron sus experiencias la Escuela Darío Salas Díaz de Arica y el Liceo Bicentenario Polivalente de San Nicolás, las mismas que permitieron modelar las primeras fichas, que se mostraron durante la sesión.

La idea original y el proceso de construcción del instrumento contaron con la colaboración desinteresada de Juan Pablo Valenzuela, reconocido investigador del CIAE y del Instituto de Educación de la Universidad de Chile, a quien agradecemos especialmente el apoyo. El interés estuvo en buscar experiencias en desarrollo, que pudieran levantarse y compartirse rápidamente para abordar la primera etapa de la pandemia, lo que puede observarse en la gran variedad de prácticas recogidas. En el siguiente capítulo, se puede encontrar una selección de prácticas, la mayoría actualizadas desde el primer levantamiento, y que creemos pueden ser un aporte más a los esfuerzos de innovación que están desplegando todos los establecimientos educacionales y sostenedores del país. A continuación, se presenta una síntesis del proceso:

CATEGORÍAS DE PRÁCTICAS	NECESIDADES DECLARADAS	PRÁCTICAS RECIBIDAS
Apoyo a la priorización curricular	1	1
Estrategias de desarrollo y contención socioemocional para los docentes y equipos técnicos	7	4
Estrategias de desarrollo y contención socioemocional para los estudiantes y sus familias	14	13
Estrategias de enseñanza y aprendizaje a distancia	11	12
Estrategias para conectarse con las familias	10	4
Fortalecimiento de la comunidad escolar y/o disminución de la deserción escolar	2	1
Levantamiento de recursos financieros para enfrentar la crisis	5	1
Verificación de aprendizajes	10	6
Redes con otros establecimientos escolares	2	0
Asistencia comunitaria en necesidades prioritarias	4	0
Planes y protocolos de retorno	0	1
Otra	3	1

Tabla: categorías de necesidades versus iniciativas presentadas por los establecimientos de la red.

Para finalizar, queremos hacer extensiva la construcción de esta galería de prácticas a la comunidad educativa en su conjunto, en cuyo caso estaremos felices de recibir propuestas al e-mail info@escuelaslideres.cl.

DIÁLOGOS TERRITORIALES CONTEXTUALIZADOS

Desde varios puntos de vista, 2021 será un año de transición. Por un lado, nos encontraremos con brechas de aprendizaje que todavía no terminamos de diagnosticar: entre estudiantes de un mismo curso, entre estudiantes con y sin programa de integración y entre estudiantes de diferentes dependencias administrativas y situación familiar. Será también un año de transición hacia modelos de gestión y desarrollo de aprendizajes que logren innovar en la entrega de contenidos e instancias para ponerlos en práctica y armonizar diferentes modos y ambientes de aprendizaje, de acuerdo con la realidad de cada establecimiento. Por último, será una oportunidad para transitar hacia una renovación de nuestra práctica escolar y del sistema educativo en su conjunto, para abordar los desafíos de una educación para el siglo XXI.

Otro aspecto clave será la capacidad de generar alianzas que propicien mejores aprendizajes, acelerar los procesos de innovación y favorecer el bienestar integral dentro de cada establecimiento: redes con organizaciones externas, dispositivos de desarrollo profesional, comunidades de aprendizaje con las familias y alianzas entre establecimientos educacionales. En los meses de octubre y noviembre, los establecimientos de la red participaron en una serie de diálogos territoriales que tuvieron por objetivo poner en común aprendizajes, construir espacios de confianza, contención y vinculación y desarrollar rutinas que logren movilizar a la red en 2021.

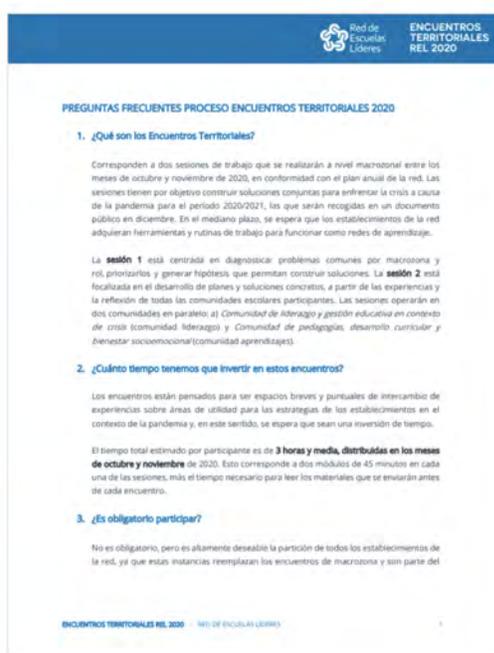
El trabajo consistió en dos sesiones ("Diagnósticos" y "Soluciones") de una hora y media, mediadas por una semana de descanso y diferenciadas por macrozona (norte, centro, sur y sur austral). Cada sesión se dividió, a su vez, en dos comunidades paralelas, de acuerdo con los roles e intereses de cada persona ("Liderazgo" y "Aprendizajes"), totalizando 16 conversaciones y 200 participaciones. Los espacios contaron con la facilitación de dos profesionales especializados, quienes guiaron la conversación en base a preguntas y material preparado para cada sesión. Entre las características de diseño, se pueden encontrar las siguientes:

- El proceso fue voluntario, de modo que únicamente participaran quienes realmente contaban con el tiempo y la disposición, considerando el momento especial por el que pasaban las comunidades escolares.
- Se elaboró una nota conceptual y una guía del proceso para iniciar la primera sesión con una base de conocimiento y entendimiento previa. La nota conceptual contenía una síntesis de los principales diagnósticos nacionales de la crisis (encuestas, informes y propuestas) conocidos a la fecha.
- La segunda sesión se desarrolló a partir de una síntesis de las necesidades planteadas en el primer encuentro, previa priorización de los nudos críticos de parte de los establecimientos participantes.
- Se utilizó la aplicación de planillas de cálculo de Google —ampliamente extendida y familiar— a modo de post-it como soporte colaborativo de ideas, de manera que no implicara problemas de acceso o una curva de aprendizaje importante.
- Se privilegiaron actividades de bajo consumo de tiempo y mediadas por un espacio prudente de descanso (una

semana), para consumir el menor tiempo posible de los establecimientos, pero suficiente como para poder intercambiar reflexiones y elaborar conclusiones.

- Se fijó como objetivo ideal, pero no forzoso, el de proyectar el trabajo de las sesiones en una iniciativa de innovación de carácter territorial o nacional (plataformas colaborativas, proyectos a escala, acciones de incidencia pública, entre otras). El instrumento de evaluación de los encuentros arrojó que más del 50% de los establecimientos están dispuestos a generar este tipo de iniciativas en 2021.
- Se entregó flexibilidad para sumarse a sesiones de otras macrozonas, en caso de desear participar y no contar con disponibilidad horaria (casos mínimos).

Más adelante se presenta un capítulo dedicado a los principales aprendizajes del proceso, que creemos representa las primeras señales de un diálogo que seguirá siendo relevante para abordar los desafíos de 2021. Vemos este tipo de instancias como vehículos de aprendizaje y sentido colectivo y una oportunidad de seguir consolidando el capital social de la red, fundamental para que cualquier agrupación de este tipo se sustente en el tiempo.



Prácticas de innovación para 2021

INTRODUCCIÓN

Desde su comienzo, la red se ha planteado como una instancia para reconocer el trabajo de las comunidades escolares del país, a través de la identificación y difusión pública de prácticas escolares concretas, que puedan encontrar réplica o inspirar acciones en otras escuelas y liceos del país. Fue en esta aspiración que el sitio web de la red fue pionero en presentar un formato ordenado y descargable, que incluye, entre otras cosas, condiciones para su implementación, lecciones aprendidas y plan de proyección, de manera tal que se convirtieran en aprendizajes rápidos y fáciles de testear para otros establecimientos educacionales.

Se trataba de prácticas diversas, de diferente naturaleza y alcance, encontrando innovaciones específicas, tales como la “Casa de acogida de alumnos resilientes” (2008) de la Escuela Domingo Herrera Rivera de Calama o “Salas temáticas: la experiencia viva de aprender” (2017) de la Escuela República de Austria de Estación Central; así como estrategias transversales, como el caso del “Plan de Formación general” presentado por República de Estados Unidos de Norteamérica de Antofagasta. Todas de cierto modo tránsitos entre “innovaciones de optimización” e “innovaciones de transformación”, usando la nomenclatura del proyecto Montegrande.

Conocida la vocación de la red por todos los establecimientos que la integran, la idea de unir fuerzas para levantar una base de soluciones para hacer frente a las primeras consecuencias de la pandemia resultó más que natural, logrando la participación de más de cuarenta escuelas y liceos en el proceso. En las páginas siguientes, se

presentan seis fichas de prácticas, provenientes de todas las macrozonas de la red, que estamos seguros reflejan los esfuerzos y la capacidad de innovación de todas las comunidades escolares del país.

Las prácticas fueron seleccionadas —y la mayoría de las veces actualizadas desde el proceso julio/agosto— por representar diferentes realidades del territorio nacional o por su capacidad para proyectarse a los desafíos de 2021. De este modo, por ejemplo, vemos en la experiencia de la Escuela Darío Salas Díaz de Arica una solución integral para hacer frente al desafío de diagnosticar y definir trayectorias de aprendizaje y en la del Liceo San Nicolás una oportunidad para nivelar los aprendizajes, una vez diagnosticada la brecha (ideal para los establecimientos o niveles educativos en los que se ha logrado avanzar en conectividad). Las experiencias del Colegio Australian College y el Colegio Quilacahuín, a su vez, son estrategias para acercarse a las familias desde los medios disponibles y la del Colegio Emprender Osorno un ejemplo de articulación de especialidades de la formación técnico-profesional. Por último, la práctica del Liceo Polivalente B-51 Mariano Latorre es un ejemplo de innovación pedagógica en línea con el desarrollo de nuevas alianzas educativas facilitadas por los medios digitales, con la capacidad agregada de promover la autonomía de las y los estudiantes.

La base ampliada de experiencias se puede encontrar en www.escuelaslideres.cl/experiencia-2020. Para conocer más detalles sobre las prácticas, recibiremos consultas a info@escuelaslideres.cl.

Agrupamientos flexibles a distancia: al servicio de la diversidad

Establecimiento: Liceo Bicentenario de Excelencia Polivalente San Nicolás



Comuna y Región

San Nicolás, Región de Ñuble



IVE

92%



Dependencia Administrativa

Municipal



Ruralidad

Urbano



Matrícula

2.548



Niveles educativos y formación diferenciada EM

Educación Parvularia,
Enseñanza Básica,
Enseñanza Media
Humanista-Científica,
Enseñanza Media
Técnico-Profesional
Industrial y Agrícola.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Para nivelar los aprendizajes durante el período de suspensión de clases presenciales y al retorno, implementamos la metodología de agrupamientos flexibles en las asignaturas con mayor carga horaria, mediante Google Classroom. Equipos de docentes de la misma asignatura diagnostican a los cursos de acuerdo con sus niveles de aprendizaje, creando entre dos y seis grupos, permitiendo así un trabajo más individualizado y acompañado por especialistas del PIE, de acuerdo con sus necesidades de apoyo. Para realizarlo en entornos digitales, creamos correos electrónicos en Google Suite para cada estudiante, con lo que podemos promoverlos rápidamente entre agrupaciones. Esta plataforma permite, además, romper la necesidad de espacio físico que esta metodología tradicionalmente requiere. Los estudiantes tienen la posibilidad de permanecer, ascender o descender, una vez nivelados y cuando se sienten preparados/as.

QUIÉNES PARTICIPAN

UTP, coordinación académica, equipos docentes y estudiantes.

BENEFICIARIOS

Estudiantes desde 5° básico a 4° medio.

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA IMPLEMENTACIÓN

Es fundamental hacer un buen diagnóstico inicial de los participantes de los grupos, para favorecer la integración y apropiación de los y las estudiantes con el proyecto. Por su parte, el uso de Google Classroom facilita la comunicación entre docentes, estudiantes y sus familias.

FINANCIAMIENTO

Sí, se puede gestionar con Ley SEP.

RESULTADOS

Ha permitido enfrentar una diversidad creciente producto de la pandemia, privilegiando el bienestar de los y las estudiantes, a través de agrupaciones que se adaptan al ritmo y necesidades de cada uno/a. A su vez ha promovido un mayor porcentaje de estudiantes con aprendizaje significativo.

PROYECCIÓN

Es una práctica que, por sus resultados, se seguirá implementando. Se presenta como una solución para el retorno, a través de la integración de las y los estudiantes que se encontraban sin comunicación

Ciclo de Aprendizaje para la educación a distancia

Establecimiento: Escuela Darío Salas Díaz



Comuna y Región

Arica, Región de Arica y Parinacota



IVE

91 %



Dependencia Administrativa

Servicio Local de Educación Pública



Ruralidad

Rural



Matrícula

413



Niveles educativos y formación diferenciada EM

Educación Parvularia - Educación Básica

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Busca establecer pasos mínimos que permitan lograr aprendizajes a distancia con momentos sincrónicos y asincrónicos. Los pasos fueron diseñados desde la experiencia docente en espacios de reflexión conjunta. **Procesos asincrónicos:** cápsula con contenido, guía o actividad de instalación, evaluación formativa. **Procesos sincrónicos:** acompañamiento virtual vía Google Meet, videollamada por WhatsApp.

Con posterioridad a los procesos asincrónicos y sincrónicos, se realiza una evaluación formativa, identificando los casos que requieren apoyos específicos, los que son abordados por PIE y reforzamiento escolar, para terminar con la evaluación final del proceso.

QUIÉNES PARTICIPAN

Todos los docentes de asignatura, apoderados.

BENEFICIARIOS

Estudiantes desde Primero a Octavo Básico.

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA IMPLEMENTACIÓN

Se puede replicar contextualizando a cada comunidad y después de un proceso de reflexión pedagógica de los

docentes. Las principales dificultades podrían ser la baja alfabetización digital de los docentes, estudiantes y apoderados, como también la brecha digital que existe en cada realidad escolar.

FINANCIAMIENTO

Sí requiere financiamiento, todos los que estén al alcance que permitan lograr un 100 % de cobertura, sobre todo en el acceso a dispositivos e Internet.

RESULTADOS

Hasta la fecha, este sistema ha permitido avanzar en los aprendizajes esenciales y los propuestos en la Priorización Curricular, mantener una constante comunicación con los estudiantes, realizar contención emocional y facilitar a los padres y apoderados la labor de "profesor" asumida en estos tiempos de pandemia. Los apoderados manifiestan su gran satisfacción por el modelo implementado. Las y los estudiantes han aumentado desde el inicio de la propuesta, abril-mayo, llegando en julio de 2020 a un 75% a 80% de cobertura.

PROYECCIÓN

Se pretende continuar con esta iniciativa, a partir de los resultados obtenidos. Además, es aplicable al proceso de retorno, con alguna variación, dependiendo de la modalidad que se asuma.

Aprendizaje centrado en problemas mediante reunión con expertos por videoconferencia

Establecimiento: Liceo Polivalente B-51 Mariano Latorre



Comuna y Región

Curanilahue, Región del Biobío



IVE

97%



Dependencia Administrativa

Municipal



Ruralidad

Urbano



Matrícula

1.264



Niveles educativos y formación diferenciada EM

Enseñanza Básica,
Enseñanza Media
Humanista-Científica,
Enseñanza Media
Técnico-Profesional
Industrial.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Las y los estudiantes desarrollan un aprendizaje centrado en problemas, orientado por la siguiente secuencia: leen una noticia sobre una problemática actual que se entiende a través de la ciencia, se aclaran conceptos, identifican el problema, elaboran preguntas, se reúnen con expertos mediante videoconferencia para realizar sus consultas, sintetizan información, dan respuesta/solución al problema y lo comunican a través de videoconferencia a la comunidad escolar. Los expertos son docentes de la Universidad de Concepción.

QUIÉNES PARTICIPAN

Otros docentes del liceo, además de académicos del departamento de Química Analítica de la Universidad de Concepción.

BENEFICIARIOS

Estudiantes de 3° medio.

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA IMPLEMENTACIÓN

Es importante tener comunicación con expertos en el área en que se trabaje el aprendizaje centrado en problemas, ya sea a través de un convenio con una universidad, o bien con cualquier profesional del área a investigar.

Se recomienda para el área técnico-profesional, en cualquiera de sus disciplinas.

Se debe considerar la conectividad como un factor importante, pues los contactos con expertos, así como la comunicación final de la solución, se hace por videoconferencia.

FINANCIAMIENTO

Requiere financiamiento para asegurar la conectividad de los y las estudiantes.

RESULTADOS

Hasta ahora, se ha observado el aumento en el desarrollo de habilidades sociales, comunicativas y científicas. Además, se ha favorecido la comprensión de problemas sociales desde la ciencia.

PROYECCIÓN

Se pretende continuar con esta alianza con la Universidad de Concepción, con la posibilidad de extender esta metodología a otros cursos y asignaturas.

Nuestra radio junto a la familia

Establecimiento: Colegio Emprender Osorno



Comuna y Región

Osorno, Región de Los Lagos



IVE

88 %



Dependencia Administrativa

Particular subvencionado



Ruralidad

Rural



Matrícula

1.212



Niveles educativos y formación diferenciada EM

Educación Parvularia,
Enseñanza Básica,
Enseñanza Media
Humanista-Científica,
Enseñanza Media
Técnico-Profesional
Industrial.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

La radio tiene como objetivo mantener y reforzar el contacto con la comunidad escolar, considerando la diversidad como sello y propiciando la interacción con distintos propósitos: contención socioemocional, entrega de información, consultas sobre temas de contingencia, intercambio de opiniones y promoción de actividades curriculares y extracurriculares, entre otros.

Está inserta en el taller de telecomunicaciones, con un equipo fijo de docentes y equipo técnico, que en el futuro contará con la participación de un locutor, un radio controlador y un equipo de producción rotativa formado por estudiantes, docentes y técnicos (integración, deportes, etc.), quienes serán los encargados de realizar notas y conseguir entrevistados y auspiciadores.

Actualmente, la radio se transmite a través de la página de Facebook del liceo, con muy buena recepción de la comunidad (lo que se refleja en las interacciones en el chat) y se está gestionando contar con una señal propia.

QUIÉNES PARTICIPAN

Todos los organismos de participación de nuestra comunidad, estudiantes, apoderados y nuestros funcionarios.

BENEFICIARIOS

La comunidad educativa y la que circunda nuestro colegio.

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA IMPLEMENTACIÓN

Requiere niveles mínimos de conectividad de la comunidad y algunos implementos básicos para hacer funcionar la radio, una buena mesa power mixer, micrófonos, parlantes, audífonos, etc.

FINANCIAMIENTO

Requiere financiamiento y se puede gestionar con Ley SEP.

RESULTADOS

Hasta ahora, ha servido para mantener a la comunidad informada de las distintas actividades del colegio, además de fortalecer el apoyo pedagógico para las y los estudiantes.

PROYECCIÓN

Es una práctica que se mantendrá, con la posibilidad de evolucionar a una radio comunitaria, con el apoyo de la carrera de telecomunicaciones del colegio y quienes tengan interés en participar.

Revista digital Australian College Journal

Establecimiento: Colegio Australian College Tercer Milenio



Comuna y Región

Quilicura, Región Metropolitana



IVE

83 %



Dependencia Administrativa

Particular subvencionado



Ruralidad

Urbano



Matrícula

1.048



Niveles educativos y formación diferenciada EM
Educación Básica, Educación Media Científico Humanista.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Creación de una revista digital interactiva (ACJ), que busca conectar a la comunidad educativa, poniendo a disposición de todos un espacio en donde se ofrecen herramientas de interacción social. Funciona con la plataforma Wix, que es gratuita y fácil de gestionar. Está a cargo de Convivencia Escolar y busca reformular la dinámica de la comunidad educativa en este momento particular, a través de los siguientes componentes:

- **Apoyo y contención emocional**, a través del acceso de apoderados a instancias de apoyo psicológico y espiritual; artículos y notas de opinión de nuestros profesionales.
- **Gestión educativa**, con recursos multimedia de apoyo pedagógico, de formación y desarrollo personal para los estudiantes y sus familias; acompañamiento vocacional (charlas vía Zoom); centralización de actividades de preuniversitario.
- **Apoyo social**, con gestión de cajas Junaeb, entre otras.
- **Esparcimiento**, a través de acceso a noticias de interés comunitario, conexión con nuestras redes sociales, exhibición de galerías audiovisuales de las actividades comunitarias.

QUIÉNES PARTICIPAN

Área de Convivencia Escolar.

BENEFICIARIOS

Toda la comunidad educativa.

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA IMPLEMENTACIÓN

Es ideal que exista un profesional idóneo que sea capaz de mantener funcionando la iniciativa, con conocimientos en plataformas digitales para que tenga un funcionamiento adecuado y continuo en el tiempo. Va a depender mucho de la proyección que le quieran dar a un proyecto así, que en este caso se ha transformado en el principal medio de comunicación para la comunidad.

FINANCIAMIENTO

No requiere, pues la plataforma digital donde se aloja la revista es gratuita. Se utilizaron los recursos humanos, como competencias profesionales. Sólo se pagó una licencia para editar videos, a bajo costo.

RESULTADOS

Los estudiantes comprenden los propósitos educativos, participan activamente en los procesos de aprendizaje, regulan los tiempos para el estudio, pues se aplican evaluaciones formativas con frecuencia. El uso del chat incrementa notoriamente la participación de los alumnos que generalmente no participaban en clase presenciales.

Más allá de ser una revista escolar de difusión y extensión escolar, se transformó en un instrumento de utilidad comunitaria donde se gestionan procesos importantes como la electividad de Segundos medios; la entrega de canastas solidarias; la atención de profesionales para la contención emocional, el proceso de admisión a universidades, plataforma para el desarrollo de un preuniversitario online actividades de alfabetización digital (ciudadanía digital); actividades comunitarias, proyectos, concursos, etc.

Se aumentó paulatina y permanente la participación de la comunidad desde su formación.

PROYECCIÓN

Continuar con la revista digital como una herramienta de conectividad para toda la comunidad educativa y su entorno, a partir de su instalación dentro las distintas áreas y actores de la misma.

Se inició desde Convivencia Escolar, pero se amplió su giro inicial, con el foco en la comunicación, conectividad y contención, a uno de gestión, incluyendo a todas las temáticas escolares (salas diferenciadas para cada área).

La radio nos acerca

Establecimiento: Colegio Quilacahuín y Colegio Técnico Profesional Misión San Juan de la Costa



Comuna y Región

San Pablo y San Juan de la Costa, Región de Los Lagos



IVE

99% (Ambos)



Dependencia Administrativa

Particular Subvencionado (sostenedor compartido)



Ruralidad

Rural (ambos)



Matrícula

138 / 235



Niveles educativos y formación diferenciada EM

Enseñanza Básica, Enseñanza Media Técnico-Profesional Agrícola / Educación Parvularia, Enseñanza Básica, Enseñanza Media Humanista-Científica, Enseñanza Media Técnico-Profesional Técnica.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Nos comunicamos con la Radio la Voz de la Costa, emisora que posee señal en los sectores aislados de las comunas de San Juan de la Costa y San Pablo, con el fin de pedir un espacio diario que nos permita conectarnos con los estudiantes y familias. Se generan programas radiales con contenidos pedagógicos y socioemocionales, organizados por ciclos de enseñanza. Con ello se apoyan las guías y fichas técnicas que han sido entregadas en los domicilios o bien retiradas en los colegios. Las cápsulas quedan disponibles en un canal de YouTube, página web y Facebook, para quienes tienen la posibilidad de conectarse y escucharlas.

QUIÉNES PARTICIPAN

Equipo docente, radio La Voz de la Costa y Fundación Misiones de la Costa, sostenedora de ambos establecimientos.

BENEFICIARIOS

Estudiantes, desde prekínder a 4° medio.

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA IMPLEMENTACIÓN

Es esencial tener contacto con alguna radioemisora que facilite la señal para poder realizar los programas. Al principio, desde la radio se facilitó la implementación de los programas. Con el correr de la experiencia, los profesores se fueron empoderando del formato.

FINANCIAMIENTO

Los costos son muy bajos y se consiguieron a través de la ley SEP.

RESULTADOS

Desde principios de abril hasta el 19 de diciembre, se realizaron 90 programas, con una muy buena acogida de la comunidad. Se realizaron encuestas por WhatsApp, que demostraron la efectividad de la práctica, aumentando los auditores de la radio entre la comunidad escolar.

PROYECCIÓN

Está pensado que el proyecto continúe el próximo año, independiente de cuál sea el formato del año escolar (remoto, presencial o híbrido), además de haberse adjudicado fondos para empezar con una radio interna en uno de los establecimientos, donde la idea es que los alumnos también tengan injerencia en el contenido de los distintos programas.

Trabajo territorial: conversaciones para diagnosticar, compartir y construir soluciones

Los encuentros territoriales, realizados en octubre y noviembre, vienen a responder a una crisis sanitaria que está afectando de manera especial a nuestras escuelas y liceos, los cuales, junto con asegurar el proceso educativo, han debido constituirse como espacios de contención socioemocional, información a la comunidad y distribución de cajas de alimentos. Para la red, esta realidad implicó que, por primera vez desde su existencia, no se realizara el Encuentro Nacional de manera presencial, por lo que estos encuentros territoriales virtuales fueron una instancia para compartir y reflexionar sobre este complejo escenario. El foco de estas reuniones, entonces, estuvo en la reflexión conjunta y en el levantamiento y priorización de necesidades comunes, favoreciendo la creación de espacios de confianza, contención y vinculación.

El objetivo de esta sección es presentar una síntesis de los diagnósticos, oportunidades y perspectivas compartidos por las y los profesionales de la red durante los encuentros, esperando que permita reforzar y ampliar miradas sobre el sentido y las estrategias que los diversos establecimientos del país están desarrollando para enfrentar la crisis sanitaria y social. Otra forma de ver este ejercicio es como un análisis cualitativo realizado a partir de conversaciones situadas entre docentes y directivos escolares, que permita contextualizar y profundizar los hallazgos de las múltiples consultas cuantitativas que hemos conocido durante estos meses.

En páginas anteriores, se pueden encontrar más detalles sobre el diseño de las 16 conversaciones territoriales (cuatro macrozonas), temáticas (“Diagnósticos” y “Soluciones”) y disciplinarias (comunidades “Aprendizajes” y “Liderazgo”) que sostuvieron los establecimientos de la red.

DIAGNÓSTICOS Y NECESIDADES

- **Contención emocional, tanto de los y las estudiantes y sus familias, como de los equipos docentes y directivos.**

La contención emocional ha sido el elemento más relevante, presente en todas las comunidades a nivel nacional. La escuela, al ser el lugar donde los y las estudiantes pasan la mayor cantidad del tiempo, ha jugado un rol fundamental como apoyo y soporte emocional. En este último año, donde la contingencia ha estado cargada de factores estresores, enfrentando constantemente nuevos desafíos, este rol ha tomado especial importancia.

Al reemplazar las clases presenciales por sesiones remotas, también se ha dificultado que los equipos docentes, incluyendo Unidad Técnica Pedagógica, asistentes de aula, equipos psicosociales/PIE, equipos de convivencia, directivos, técnicos y auxiliares, hayan podido cumplir ese rol tal como lo habían hecho hasta ahora, debido a lo irremplazable del contacto presencial, así como lo potente y desbordante del contexto.

Al tratarse de una situación generalizada, esto traspasó la realidad de los y las niños y jóvenes, afectando a las familias y a la comunidad educativa en su conjunto.

Una de las mayores dificultades con las que tuvieron que lidiar las y los docentes fue la desmotivación de los estudiantes, asociada al estrés por el encierro, las dificultades para interactuar socialmente y los problemas de conectividad.

- **Sobrecarga y estado emocional de los equipos docentes**
Otro de los factores que tuvo especial relevancia, y que está muy ligado al punto anterior, es la sobrecarga a la

que se han visto enfrentados los equipos docentes, directivos y asistentes de la educación, pues han tenido que lidiar con la pandemia, tal como el resto de la sociedad, pero hacerse cargo al mismo tiempo de contener a otros, no contando, en muchos casos, con los recursos necesarios para responder de manera adecuada y oportuna. Esto ha traído como consecuencia un desgaste emocional y sobrecarga en la mayoría de los equipos.

- **Diagnóstico y gestión de recursos tecnológicos y brechas de conectividad**

El paso de las clases presenciales a remotas trajo consigo la necesidad de diagnosticar la realidad de las comunidades educativas en materia de conectividad y recursos tecnológicos. Esta situación evidenció las enormes brechas que existen, donde la principal dificultad no solo tuvo que ver con la disponibilidad del recurso tecnológico sino también con la precaria alfabetización digital.

- **Dificultades para llegar a las y los estudiantes**

El abrupto paso de lo presencial a lo remoto hizo que, en un primer momento, la conexión con las y los estudiantes y sus familias fuera el foco principal de acción, con el fin de realizar los diagnósticos que serían la base para definir las estrategias y cursos de acción. Además, rápidamente se hizo patente el tema de la deserción escolar, por lo que mantener un contacto constante fue uno de los objetivos primordiales.

- **Darse cuenta de la cantidad de gestiones, estrategias y actividades que se han realizado este año**

Muy en línea con el punto anterior, está el hecho de que, en un primer momento, las comunidades debieron reaccionar sobre la marcha, sin mayor planificación ni oportunidad de evaluar las estrategias que se estaban utilizando. Sin embargo, con el correr del tiempo, hubo espacio para poder pensarse y reflexionar sobre lo realizado hasta el momento. En este sentido, espacios como los encuentros territoriales de la REL sirvieron para tomar conciencia de la cantidad y diversidad de estrategias y acciones que habían realizado, reforzando positivamente su labor.

OPORTUNIDADES

- **Mayor conocimiento de la realidad de los y las estudiantes y sus familias**

El hecho de que el foco principal, en un primer momento, haya sido contactarse con todas las familias y

estudiantes hizo que los equipos docentes tuvieran un conocimiento mayor de sus realidades. La mayoría de los y las participantes de los encuentros territoriales concuerda en que el conocimiento que tienen hoy de las comunidades educativas es mucho más profundo.

- **Mayor importancia del aspecto humano dentro de los equipos de gestión educativa (docentes, directivos, técnicos, auxiliares, UTP, equipo psicosocial, etc.)**

Junto con un mayor conocimiento de la realidad que viven los y las estudiantes, hubo también una mayor integración en los equipos docentes y directivos, traspasando el cumplimiento de los roles establecidos y encontrándose desde un espacio más cercano y fraterno, propiciando una mayor empatía entre los distintos integrantes de la comunidad.

- **Relevancia del trabajo colaborativo**

La enorme demanda que el nuevo escenario significó para las comunidades hizo que el trabajo colaborativo fuese fundamental para afrontar los nuevos desafíos planteados, así como la flexibilidad y adaptabilidad de cada uno de sus integrantes.

- **Mayor facilidad para coordinar encuentros entre los equipos**

Si bien la virtualidad ha traído consigo muchos desafíos, uno de los principales beneficios tiene relación con la posibilidad de reunirse de manera más fluida entre los equipos (incluso con quienes antes no coincidían en horario), facilitando la coordinación y el trabajo en equipo y haciendo que las acciones realizadas tengan un impacto mayor.

- **Importancia de las instancias para compartir en red**

En un primer momento, las comunidades estuvieron concentradas en resolver los desafíos más urgentes que trajo la pandemia, por lo que no hubo mayor espacio para compartir con otros establecimientos. Con el paso del tiempo, y ya habiendo atendido las dificultades iniciales, se dio la oportunidad y la necesidad de establecer y/o fortalecer redes de colaboración para encontrar nuevas respuestas y miradas.

En este sentido, el trabajo realizado en el marco de la Red de Escuelas Líderes cobró especial relevancia, tanto para buscar nuevas soluciones como para compartir los aprendizajes logrados, incluyendo las experiencias fallidas.

A partir de esto, toma fuerza la idea de establecer nuevos espacios de intercambio, tales como comunidades de aprendizaje y el desarrollo de encuentros por microzonas, entre otras.

DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS

- **La comunicación efectiva entre los distintos actores de la comunidad (docentes, directivos, estudiantes y familias) y el desafío de llegar a la mayor cantidad del alumnado posible**

Dada la incertidumbre con respecto a la evolución de las medidas sanitarias, la comunicación efectiva entre los miembros de la comunidad educativa toma un rol preponderante. Por un lado, está la relación entre docentes, directivos y asistentes de la educación para coordinar y ejecutar las acciones y estrategias definidas de manera conjunta. Por el otro, sigue siendo un desafío presente poder llegar a la mayor cantidad de estudiantes y sus familias. Mantener canales efectivos de comunicación entre los distintos actores permitirá avanzar tanto en el ámbito pedagógico como en el cuidado integral (socioemocional, físico y mental) de toda la comunidad.

- **La adecuación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje**

Uno de los efectos que ha tenido este nuevo escenario en la educación escolar ha sido la posibilidad de remirar algunos aspectos tradicionales de la práctica pedagógica que antes eran menos evidentes. Uno de los primeros hitos en este sentido fue la priorización curricular, a partir de la cual se diseñaron y adaptaron estrategias y acciones que permitieron integrar saberes y cumplir con objetivos pedagógicos esenciales. En este contexto, cobran especial relevancia metodologías como aulas invertidas, Aprendizaje Basado en Proyectos y Aprendizaje Basado en Problemas, entre otras, que, si bien ya se estaban implementando en algunos establecimientos educacionales, resultan especialmente pertinentes para esta nueva realidad, en la que la autonomía de las y los estudiantes es clave.

- **Diagnóstico inicial como factor clave para focalizar las estrategias**

Como se señaló anteriormente, el diagnóstico de la situación de los y las estudiantes y sus familias fue fundamental al inicio del año escolar 2020. Sin embargo,

éste se realizó respondiendo a la contingencia, sin mayor posibilidad de evaluación, por lo que en 2021 uno de los principales desafíos será el diseño e implementación de un diagnóstico inicial profundo de los aprendizajes y la realidad de las familias, que permita contrastar, validar y adecuar las acciones planificadas, en un nuevo escenario con tendencia hacia lo híbrido.

- **Importancia de evaluar de manera efectiva las estrategias utilizadas**

La evaluación constante de las diferentes estrategias utilizadas en los procesos pedagógicos es algo que ha estado presente desde hace mucho tiempo. No obstante, hoy cobra especial importancia, dado un escenario sin precedentes, que requiere revisión periódica de lo que se está haciendo para poder realizar los ajustes necesarios de manera creativa y flexible.

- **Gestión oportuna de recursos, incluida la flexibilización del PME y la facilitación de alianzas privadas**

En el ámbito directivo, uno de los principales desafíos está en poder gestionar los recursos de manera oportuna y flexible, con el fin de garantizar las condiciones necesarias para el desarrollo del proyecto educativo en un escenario incierto y cambiante. En este sentido, resultará fundamental la alineación y coordinación entre los establecimientos, los actores ministeriales e intermedios (sostenedor), lo que generará un impacto real en la capacidad de dar respuesta a los desafíos en 2021.

Por otro lado, ha resultado valiosa la posibilidad de establecer alianzas locales, pues permiten diversificar, agilizar y flexibilizar la obtención de los recursos requeridos. Un ejemplo de lo anterior son los acuerdos que se han realizado con empresas de telecomunicaciones para facilitar la conectividad en algunas comunidades.

Los hallazgos presentados evidencian una gran similitud entre las problemáticas que viven las comunidades escolares del país, así como los esfuerzos y soluciones que han ido desarrollando en este tiempo. Las complejidades y particularidades propias de este año, con la imposición de una educación a distancia, aceleraron una transición hacia una nueva forma de mirar el sistema educativo, que viene atravesando por un cuestionamiento de modelo desde hace un largo tiempo y que se visibilizó aún más en este contexto.

Parece haber consenso entre los profesionales que participaron en los encuentros con respecto a una nueva forma de enfocar el trabajo escolar a partir de los aprendizajes de la pandemia, basada en ciertos ejes comunes que se presentan a continuación:

- Una nueva forma de "construir comunidad", caracterizada por el fortalecimiento de los equipos psicosociales y la relevancia de la educación emocional.
- Una mayor autonomía de los equipos docentes, con horizontalidad en la toma de decisiones y un liderazgo distribuido.
- Un cambio de paradigma educacional que repercutirá en las estrategias y modelos educativos.
- Una presencia extendida de la "virtualidad" y lo asincrónico, más allá de la contingencia provocada por la pandemia.

Si bien hubo un amplio consenso en las temáticas abordadas y en las formas de afrontar y solucionar los problemas, también hubo diferencias en función de las macrozonas (realidades locales, territoriales o regionales), que resulta importante revisar.

Por ejemplo, en el caso de la Macrozona Norte (Arica y Parinacota a Coquimbo), la comunidad de Liderazgo se enfocó, principalmente, en priorizar alianzas, invertir en tecnologías y capacitar a los equipos en recursos tecnológicos. Otro tema que apareció con fuerza fue la precariedad presente en algunas zonas, con alta presencia de campamentos y pobreza.

“Es muy importante que los equipos puedan entender que este proceso no lo vamos a enfrentar solos sino como comunidad educativa. Es una obligación poder establecer un camino para una nueva escuela y ese camino tiene que ser una construcción colectiva y no solamente la toma de decisiones de parte de los equipos directivos.”

CARLOS RODRÍGUEZ

Profesor de la Escuela Darío Salas Díaz de Arica.

En el caso de la Macrozona Sur (el Maule a la Araucanía), el eje central de la conversación estuvo dado por el desarrollo de la autonomía y la confianza de los equipos escolares, con medidas tales como la organización de tutorías, la entrega de espacios de contención y una mayor flexibilidad con el profesorado. La comunidad de Liderazgo de la macrozona, por su lado, tomó el desafío de proyectar el trabajo del encuentro en una iniciativa de tutorías interescolares entre pares docentes.

Por último, en la Macrozona Sur Austral (los Ríos a Magallanes) estuvieron muy presentes las características geográficas de la zona, con alta presencia de la ruralidad, destacando de manera especial el trabajo comunitario y el establecimiento de redes locales con distintas organizaciones y servicios, tales como Carabineros, Armada, Cesfam y juntas de vecinos. Por otro lado, aparece fuertemente la necesidad de actuar de forma mancomunada frente a la escasa oferta de proveedores de bienes y servicios, para poder establecer negociaciones que disminuyan los costos y los tiempos de respuesta.

Cierre

INTERCAMBIO DE SABERES, FORTALECIMIENTO DE VÍNCULOS Y APRENDIZAJE CONTEXTUALIZADO



POR AGUSTINA BLANCO

Directora Ejecutiva de Somos Red
Conferencista Red de Escuelas
Líderes 2020

Año 2020... un año que dejará marcada la vida de todos los seres humanos que lo hemos transitado. Nos atravesó la incertidumbre y el temor a nivel individual y global. El impacto en la educación ha sido profundo. Sin embargo, este "test" a la humanidad permitió que emerja con más fuerza el liderazgo, la pasión, la vocación, la creatividad y la apertura al aprendizaje de millones de educadores alrededor del mundo. **Muchas escuelas y colegios lograron, a pesar de la situación de pandemia y alejamiento presencial, repensarse, accionar y mantener el vínculo, la motivación y el aprendizaje significativo de los alumnos.**

Somos Red es una organización de impacto social que acompaña instituciones educativas a través de la implementación de programas de escala. Este equipo nació en enero del presente año, como resultado de años de experiencia habiendo acompañado en años previos a más de 3.500 escuelas en Argentina en la conformación de redes para la mejora e innovación, y cree con firmeza que los sistemas educativos pueden mejorar y transformarse al estar formados por profesionales que se potencian al redescubrir constantemente su pasión y trabajar junto con otros.

Este año el equipo logró adaptarse al nuevo contexto, concluyendo que el uso de la tecnología demostró ser muy eficaz para la colaboración entre directores y docentes. Ellos pudieron reflexionar, autodescubrirse, gestionar estratégicamente, intercambiar ideas y buenas prácticas y, sobre todo, aprender de modo horizontal y tomar decisiones valiosas y complejas en un mundo que requería cambios inmediatos. **Pudieron reestablecer el vínculo entre colegas y con sus alumnos; pudieron diagnosticar situaciones familiares, el estado emocional y de aprendizaje de los alumnos; pudieron priorizar contenidos esenciales y enriquecer las propuestas con contenidos emergentes (personales, actuales, situados) y acercar propuestas pedagógicas innovadoras para propiciar la motivación de los estudiantes** para continuar construyendo saberes con significado profundo y desarrollando sus capacidades cognitivas y socioemocionales.

Las redes de colaboración entre escuelas continuaron este año fortaleciendo las capacidades de gestión estratégica y liderazgo de sus directores. A la vez, continuaron formando docentes referentes y multiplicadores en las siguientes áreas: Lengua, Matemática, Aprendizaje Basado en Proyectos y pedagogías de innovación, Proyecto de vida, Acompañamiento de trayectorias, Clima escolar y

educación emocional y Evaluación formativa. Se trabajó con formatos 100% virtuales en metodologías y estrategias de aprendizaje activo. **Este tipo de aprendizaje requiere desde las propuestas curriculares, preparar y adecuar alternativas que promuevan un trabajo interdisciplinar para vincular los conceptos, marcos, formas de pensar, didáctica y estrategias de cada área disciplinar, para potenciarlas y darles un mayor sentido:** ABP, Estudios de Caso, STEAM, Aprendizaje entre pares, Aprendizaje invertido, Indagación científica y Pensamiento visible, entre otras.

El trabajo colaborativo e integrado entre directores y docentes referentes, quienes conformaron los equipos de liderazgo ampliado, en base a una formación en red junto con diversas escuelas, impulsó este año el proceso de rediseño e implementación de un Proyecto Institucional

innovador e inmediato. Así, como equipo de Somos Red pudimos validar una vez más, pero con más fuerza que antes, el potencial que tienen las "escuelas que aprenden" al permitir emerger el talento y la creatividad de sus profesionales cuando colaboran, innovan y se basan en la confianza.

Ya estamos cerrando este año existencialmente transformador, esperamos poder aprovechar un tiempo para decantar, reflexionar y tomar decisiones sobre cómo sostener los aprendizajes que demostraron ser valiosos. La educación necesita continuar sus caminos de mejora e innovación, con el alumno como centro de los esfuerzos de formar personas en base a valores, saberes y capacidades, para continuar construyendo una sociedad justa, de progreso y bienestar.

¿ES POSIBLE INNOVAR EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE?



POR ALEJANDRO PEREYRAS

Asesor de la Red Global de Aprendizajes de Uruguay
Conferencista Red de Escuelas Líderes 2020

Cuando la REL me invitó a participar en el Seminario Internacional "Educar en contexto de pandemia, ¿es el momento de innovar?", me plantearon la pregunta que da título a este texto. No tengo la respuesta, pero sí algunas

ideas que compartiré a continuación, esperando que sirva como punto de partida de una discusión más profunda entre quienes sentimos el compromiso con el presente y el futuro de la educación.

En un tiempo de incertidumbres, la educación debate su transformación hacia un modelo de mayor calidad e inclusión; menos concentrada en mostrar a las y los estudiantes lo que deberían ser, y más dedicada a brindar los apoyos que les permitan descubrir quiénes son y cómo quieren ser. Sin embargo, este proyecto se choca de frente con una cultura educativa edificada sobre cimientos administrativos, que diseñaron mecanismos de control y coerción de líderes, docentes y estudiantes, impuestos de arriba hacia abajo en cada nivel del sistema. Las autoridades con responsabilidades políticas parecen no confiar en las capacidades de los profesionales de la educación y se valen del miedo y la competencia entre centros para "motivar" e impulsar mejoras (eso explica, en parte, las rendiciones de cuentas externas y punitivas). Los líderes pedagógicos trasladan la responsabilidad del estancamiento a las comunidades que dirigen. Por nuestra parte, los docentes reproducimos aspectos de la gestión escolar en la gestión de aula y privilegiamos, sin ser del todo conscientes, prácticas de origen administrativo por encima de nuestras preferencias didácticas y pedagógicas porque resultan incompatibles con la cultura escolar que heredamos y reproducimos. **Las metodologías activas y la evaluación formativa son pasos importantes, pero resultarán**

insuficientes si no alteramos el entramado que sostiene y define las relaciones al interior de un sistema que continúa expulsando estudiantes y tiene serias dificultades para atraer y conservar docentes.

Este proceso coincide con el desafío colectivo más grande que nos toca enfrentar en lo que va del siglo: la pandemia COVID-19. La máxima expresión de la tragedia son las vidas perdidas, pero hay otras derivaciones que recién empezamos a conocer. Si lo pensamos en clave educativa, los más afectados son los más vulnerables⁶. **El trabajo docente permite sostener el vínculo pedagógico y la tecnología está siendo una aliada importante. Sin embargo, también demostró sus debilidades para alcanzar a quienes no acceden a dispositivos y conectividad.** Atravesada por condicionantes sociales, económicos y emocionales, la debilidad de la alianza entre la escuela y las familias está agravando brechas preexistentes. Más allá de los aprendizajes que no se construyan, el riesgo de desvinculación se incrementará y las consecuencias individuales y sociales serán profundas.

Afortunadamente, ya hay profesionales preparándose para los desafíos que tenemos por delante. A principios de noviembre tuve la oportunidad de participar en el Encuentro de la macrozona Sur de la REL⁷, concretamente en la mesa sobre Liderazgo durante la sesión en la que se compartieron soluciones. Ese día comprendí que no hay cordillera que nos separe cuando se trata del bienestar y la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes que tenemos a nuestro cargo. Escuchar las reflexiones y preocupaciones de mis colegas de Chile confirmo y aportó claridad a algunas ideas que daban vueltas en mi cabeza, conectadas con la meta explícita de los Encuentros Territoriales: "comenzar a constituirnos como comunidades de aprendizaje camino a 2021".

Un grupo de desafíos se vinculó a la retroalimentación y a la necesidad de promover aprendizajes efectivos con el objetivo de combatir el rezago y la desmotivación. Garantizar la continuidad educativa con edificios cerrados demostró que hay otras formas de hacer las cosas. Los

formatos escolares y muchas de sus prácticas actúan como trincheras de resistencia frente a la innovación. **La pandemia desafió nuestra creatividad, nos apartó de nuestra zona de (dis)confort y nos volvió más permeables al cambio desde la acción y no solo en la teoría. Innovar no fue una opción, fue una necesidad.** Dos ejemplos muy claros compartidos en el encuentro fueron el Programa de Profesores Tutores y la figura del Encargado pedagógico como nexo entre alumnas y alumnos con riesgo de desvinculación y la dupla psico-social impulsada por otro centro.

La idea de una "nueva normalidad" o "nueva realidad" tiene un sentido fundacional que también afectará al sistema educativo. **Responder a esta transformación con un formato semipresencial, en el mediano y largo plazo resultará insuficiente. Repensar los entornos de aprendizaje acelerará cambios que ya se estaban procesando en las prácticas, la evaluación, las alianzas de aprendizaje y la integración de tecnología, idealmente dirigidos a promover aprendizajes auténticos.** Las y los colegas que participaron coincidieron en las posibilidades que ofrece el ABP para profundizar en esta línea.

En el encuentro se comentó que habilidades lingüísticas y lógico-matemáticas seguirán siendo fundamentales porque son habilitantes para el acceso a otros saberes y para el desarrollo de competencias para la vida; pero en las intervenciones también cobró importancia el componente emocional, que resultará clave en la toma de decisiones personales y colectivas de docentes y estudiantes.

El otro desafío que organizó la conversación estuvo vinculado a la gestión y a la coordinación de la comunidad educativa. La comunicación efectiva y el trabajo colaborativo se vincularon a los conceptos de confianza, delegar tareas, fortalecer liderazgos, promover la autonomía y el bienestar personal y profesional de los colectivos. **El contexto actual nos enseñó que la responsabilidad individual para vencer a la pandemia es fundamental, pero la salida es colectiva. del mismo modo, el compromiso**

⁶ Ver: Red de Escuelas Líderes (2020). Encuentros territoriales REL 2020. Nota conceptual - primera sesión (diagnósticos) - encuentros territoriales, citado en este mismo documento.

⁷ Se realizaron cuatro conversaciones por macrozona, totalizando 16 encuentros a nivel nacional.

personal es crucial, pero la transformación educativa la construirán colectivos docentes trabajando juntos en pos de un propósito compartido, investigando sobre el efecto de la enseñanza en los aprendizajes de las y los estudiantes y validando la pertinencia de innovaciones motivadas por la necesidad de encontrar soluciones urgentes. Para conseguirlo necesitamos transformaciones desde la gestión que promuevan una nueva coherencia organizacional, basada en comunidades de profesionales que aprenden juntos, que se rinden cuentas a sí mismos y construyen redes que conecten sistemas completos.

La COVID-19 extremó el sentido de urgencia que todo proceso de cambio requiere para avanzar. Más allá del problema coyuntural, es prioritario que aprovechemos esta oportunidad histórica para generar condiciones a la innovación que garanticen que todas y todos consigan aprender. Es momento de pasar del dicho al hecho para impulsar un cambio sistémico, positivo y duradero que promueva la equidad, la excelencia y el bienestar de niñas, niños y adolescentes. Semejante desafío no puede ser abordado en soledad. Fortalecer a las comunidades profesionales y el trabajo en redes multiplicará, sin duda, nuestras posibilidades de éxito.

¿QUÉ APRENDIMOS?



POR MARCO ANTONIO ÁVILA

Jefe de Proyectos Área Aprendizaje
para el Futuro de Fundación Chile

El sistema educativo se encuentra altamente demandado por una renovación, especialmente de los modelos pedagógicos y si bien sabemos que niñas, niños y jóvenes quieren asistir a las escuelas, también sabemos que prefieren que los temas que se traten en sus clases sean cercanos a sus

experiencias vitales. Existe, por tanto, una urgencia por mejorar las formas de mediación entre el conocimiento y el estudiantado, que den cuenta de una significativa experiencia de aprendizaje. En palabras de Elmore⁸, colocar el foco del quehacer docente en el núcleo pedagógico.

Esta demanda de renovación se ve reforzada a partir de marzo del año 2020. La aparición de la COVID-19 y las medidas de distanciamiento que se imponen vuelven a poner en cuestionamiento las formas en que este núcleo pedagógico se desarrolla⁹. Junto a lo anterior, se observan casos más complejos en que la desigualdad se tradujo en el nulo acceso al servicio por falta de equipamiento o conectividad.

Ante el anterior escenario, cargado de incertidumbres y escasos recursos, el profesorado demostró contar con herramientas profesionales y personales para establecer diversos mecanismos de vinculación con sus estudiantes. Desde el usual contacto físico para la entrega de guías, textos escolares y materiales de apoyo, hasta la vinculación remota a través de plataformas, para muchos hasta ese momento desconocidas.

Las escuelas de la REL no estuvieron ajenas a este verdadero movimiento por la educación. Cada comunidad que forma parte de esta red entregó parte de su tiempo para, junto a

⁸ Elmore Richard. Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago, Chile. 2010.

⁹ En un reciente libro Santiago Rincón Gallardo (Liberar el Aprendizaje. 2020) propone transformar el núcleo pedagógico de adentro hacia afuera, es decir, entregar mayor preponderancia en el proceso de aprender a las y los estudiantes, otorgándoles el control en la conducción de lo que aprenden, por ejemplo.

otras comunidades, compartir y luego sistematizar las experiencias que estaban día a día llevando a cabo.

Podemos afirmar, sin duda alguna, que el año escolar 2020 no puede ser considerado perdido, sino más bien diferente y con algunas señales sobre la dirección que la enseñanza, el aprendizaje y la pedagogía en general pueden recoger para mejorar la oferta formativa, asegurando no solo el acceso —contando para esto de equipamiento y conectividad— sino que también la calidad y profundidad en la misma experiencia de aprendizaje.

Antes, pero mayormente después de la emergencia sanitaria, la pregunta se mantendrá: ¿cómo brindar igualdad de oportunidades de aprendizaje a niñas, niños y jóvenes.

¿Qué aprendimos?

Nos encontramos en medio de la pandemia que no termina de imponernos formas de funcionamiento social, como el distanciamiento o la conexión remota, por lo que el conjunto de aprendizajes que hoy compartimos están en constante revisión, especialmente sometidos a la revisión sobre su pertinencia por las comunidades educativas.

- **Confiar en el equipo docente**

Mucho antes de la entrega por parte de la autoridad de una propuesta de priorización curricular, las comunidades habían realizado ajustes curriculares, considerando la pertinencia de los contenidos, lo esencial de las habilidades y su relación con la trayectoria escolar. Lo mismo ocurrió con la incorporación de las estrategias de evaluación, monitoreo y seguimiento remoto de los aprendizajes, antes de las orientaciones, las escuelas habían montado sistemas de entrega y devoluciones de tareas usando, por ejemplo, la red social WhatsApp.

- **Potenciar la educación integral**

Otra consecuencia del aprendizaje remoto, ya sea sincrónico o asincrónico, fue la urgencia de incorporar

espacios de cuidado y manejo del estrés. Sumar acciones de contención emocional y aprovechar otras áreas del conocimiento como las asignatura de arte o música es otro aprendizaje para un sistema educativo que privilegia, muchas veces de forma desequilibrada, sólo cuatro asignaturas.

- **Promover la autonomía**

Luego de varias semanas de actividades por vía remota, el estudiantado, junto a sus familias, constataron la necesidad de organizar tiempos de conexión y otros de trabajo asincrónico. Es en este tiempo, con menor presencia de un adulto tutor o tutora, que las y los estudiantes deben organizar sus actividades, gestionar el tiempo disponible y buscar los recursos que les permitan el desarrollo de las tareas o desafíos entregados. Muchas comunidades aprovecharon la coyuntura para incorporar modelos como ABP o Aprendizaje a través de Desafíos.

- **Innovar**

Probablemente, no tendremos un mejor escenario para probar nuevas formas de aprender que este. La incorporación de modelos de enseñanza que promuevan habilidades como la investigación, la argumentación, el pensamiento crítico y la comunicación, se ajustan de manera perfecta para un escenario con baja presencia de las y los profesores de forma presencial o sincrónica.

Estos no son los únicos aprendizajes tras un año de confinamiento, pues sin duda las escuelas de todo el país han podido registrar otros igualmente valiosos y útiles. No obstante, y en este reside el valor de iniciativas como la Red de Escuelas Líderes, cuando los establecimientos disponen para otras y otros sus experiencias, relevando su propia cultura organizacional, destacando sus énfasis específicos y sellos, estamos asistiendo a una escuela viva, que construye sobre la base de su experiencia y saber, la propuesta educativa para su comunidad.



www.escuelaslideres.cl/