



**SABERES
DOCENTES**

CENTRO DE ESTUDIOS
Y DESARROLLO DE
EDUCACIÓN CONTINUA
PARA EL MAGISTERIO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES • UNIVERSIDAD DE CHILE



RECURSOS PARA EL TRABAJO EDUCATIVO

PUBLICACIÓN 02 :: Enero :: 2025 ::

SERIE: DESARROLLANDO EL LIDERAZGO
EDUCATIVO A TRAVÉS DE LA PRÁCTICA

*RECURSO 2: ELABORACIÓN DE UNA VISIÓN CENTRADA EN EL
APRENDIZAJE*



PRESENTACIÓN

En el contexto de nuestra labor profesional en SABERES DOCENTES, especialmente a través de los diversos programas de formación, hemos tenido la valiosa oportunidad de estar en contacto permanente con líderes educativos de todo el país. Esta interacción nos ha permitido conocer de cerca los desafíos que enfrentan al liderar escuelas y liceos desde sus diferentes roles.

Gracias a los múltiples espacios de conversación y reflexión generados en nuestros programas, hemos decidido recoger estas experiencias y compartir una propuesta de recursos para el liderazgo educativo. Estos fueron diseñados para complementar los esfuerzos que los y las líderes realizan diariamente, brindando apoyo tanto en tareas propias de sus responsabilidades, como en aquellos momentos en que surgen situaciones imprevistas o emergentes.

La propuesta de recursos se nutre de las reflexiones y conversaciones que han surgido en diversos grupos de estudiantes en nuestras acciones formativas, permitiendo que cada herramienta esté en sintonía con las necesidades reales y contextuales de los líderes educativos.

ELABORACIÓN DE UNA VISIÓN CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

Una visión centrada en el aprendizaje alinea a toda la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes y familias), con el propósito de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y la formación integral de los/as estudiantes. Esto asegura que cada esfuerzo en la escuela se articule y esté en coherencia con dicha visión.

Lo anterior implica no solo gestionar la escuela de manera eficiente, sino también guiar a la comunidad educativa hacia el desarrollo de habilidades que permitan a los estudiantes enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Como señala Bellei (2023), los estudiantes deben aprender a moverse en una sociedad diversa y en constante cambio, desarrollar competencias complejas y multifuncionales, y construir una ciudadanía crítica y activa. Además, requieren cultivar capacidades personales, como el sentido de propósito y el autocuidado, las que son esenciales para navegar de manera autónoma en un mundo lleno de oportunidades y riesgos.

¿Qué es una visión?

Para dar cuenta de lo que significa una visión, recurriremos a dos definiciones que son sintéticas y útiles para la comprensión:

Una visión es una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en tiempo presente, como si ya estuviera sucediendo". (Senge, 2015).

"La visión actúa como un faro, guiando y dando sentido a las acciones organizacionales". (Kotter, 2012).

¿Para qué sirve una visión?

Una visión clara es esencial para proporcionar una hoja de ruta hacia la efectividad organizacional, especialmente en tiempos de transición y desafíos (Collins, 2001). Además, actúa como la base para el desarrollo estratégico de la institución (Drucker, 2007). Durante momentos de cambio, una visión bien articulada unifica los objetivos y ofrece un propósito moral y posibilidades a futuro (Murphy & Torre, 2015). Asimismo, orienta y energiza las acciones de todos los miembros de la organización (Bennis & Nanus, 1985). En resumen, la visión no solo ayuda a lograr una mirada común, sino que también es fundamental en tiempos de cambio, inspirando y motivando al equipo hacia una meta común en el largo plazo.

¿Qué pasos se deben seguir para construir una visión?

Kose (2011) entrega una propuesta de recorrido para desarrollar una visión, la que cuenta con 5 pasos:

1. *Proveer una visión racional.* Esto refiere a contar con claridad sobre lo que se espera conseguir. Por ejemplo, conceptos, ideas, etc.
2. *Involucrar actores clave de manera representativa.* Ello implica asegurar la participación de los representantes de todos los estamentos y así valorar diferentes perspectivas.
3. *Estimular conversaciones transformacionales.* Lo anterior requiere de fomentar diálogos que generen nuevas ideas y perspectivas ampliando los círculos de conversación a todos los actores y actrices.
4. *Desarrollo la visión con el equipo de trabajo.* Esta tarea considera construir la visión con todos los integrantes del equipo promoviendo su compromiso, participación y responsabilidad.
5. *Desarrollo la visión con la comunidad:* Para ello, se necesita involucrar a toda la comunidad asegurando su relevancia y valoración.

¿Cómo debe ser la visión?

La construcción de una visión debe considerar atributos que permitan su comprensión, y por ende, su uso de acuerdo a lo esperado. Tres atributos clave son los siguientes:

1. Específica (que sea abordable y coherente con las grandes ideas).
2. Foco en el aprendizaje de los estudiantes. (La visión debe definir claramente el rumbo a seguir para fortalecer el aprendizaje)
3. Un lenguaje transformacional para transformar la escuela. (Utilizar un lenguaje que inspire cambios profundos en el establecimiento)

¿CÓMO SE VE EN LA PRÁCTICA UNA VISIÓN CENTRADA EN EL APRENDIZAJE? TESTIMONIOS DE DIRECTORES Y DIRECTORAS?

Para ilustrar cómo se puede aplicar una visión centrada en el aprendizaje, a continuación presentamos ideas y reflexiones comunes que han surgido en nuestros espacios de conversación con líderes educativos de diversas instituciones:

1. La visión centrada en el aprendizaje es aquella en donde existen expectativas claras sobre lo que se espera de la institución y los docentes en cuanto a su desempeño. Es imperativo que todos los estamentos institucionales, incluidos los padres y apoderados, se comprometan en esta visión compartida, ya que esto mejora directamente los aprendizajes de los estudiantes. El liderazgo debe ser compartido y estratégico, creando coherencia entre el actuar y los objetivos. Una visión clara es un motor para la mejora educativa, proporcionando un sentido de dirección que guía las acciones de toda la comunidad.
2. Una visión centrada en el aprendizaje implica que todo lo que hacemos como comunidad educativa debe estar orientado al desarrollo integral de los estudiantes. Este tipo de liderazgo educativo crea un entorno donde todas las estrategias y recursos se alinean para facilitar un aprendizaje significativo y profundo. Además, fomenta la curiosidad, el pensamiento crítico y el bienestar emocional de los estudiantes, elementos clave para su desarrollo en el siglo XXI.
3. La visión centrada en el aprendizaje moviliza a toda la comunidad educativa y crea un sentido de pertenencia y cohesión. Debe ser un proceso colaborativo en el que todos los miembros de la comunidad puedan aportar sus ideas. Es fundamental que las familias también participen en este proceso para garantizar que la visión sea reconocida y valorada por todos. Una visión es imperativa porque es el propósito que guía a la institución hacia la mejora continua y el desarrollo integral de sus estudiantes, sin importar sus diferencias”.
4. Los y las líderes educativos deben trabajar con los equipos para monitorear y proyectar una visión coherente que se enfoque en el aprendizaje de los estudiantes, pero también en el desarrollo profesional de los docentes. Al mantener esta claridad, la visión se transmite a toda la comunidad, incluyendo apoderados y estudiantes, proyectando un enfoque en el bien común. Este tipo de liderazgo mantiene el foco en las circunstancias reales de los estudiantes y no solo en la gestión administrativa, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades del contexto escolar.

ALGUNAS ORIENTACIONES Y SUGERENCIAS PARA TRABAJAR EN UNA VISIÓN CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

En base a los contenidos que hemos abordado en este recurso, la siguiente tabla presenta un “paso a paso” que nos permitirá desarrollar una Visión que esté centrada en el aprendizaje de nuestros y nuestras estudiantes.

Paso a paso para construir una visión	Preguntas de autoevaluación y reflexión
<p>Paso 1: Piensa en cómo iniciarías este proceso. ¿Qué actores involucrarías? ¿Cómo definirías lo que el "aprendizaje" significa en tu contexto?</p> <p>Paso 2: Reflexiona sobre cómo puedes asegurar que todos los estamentos (docentes, estudiantes, familias, directivos) participen activamente en el desarrollo de la visión.</p> <p>Paso 3: Analiza qué elementos deben estar presentes en la visión para responder a las realidades y desafíos que enfrentan tus estudiantes en la actualidad.</p> <p>¿Cuál consideras que sería el siguiente paso específico en tu establecimiento?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tan alineada está la visión con las necesidades actuales de los estudiantes y el contexto en el que se encuentran? 2. ¿Cómo se refleja la visión en las prácticas diarias de los docentes y directivos? 3. ¿Cómo está modelando el equipo de gestión un liderazgo centrado en el aprendizaje? 4. ¿Cómo están asegurando que los(as) estudiantes sean protagonistas en la visión centrada en el aprendizaje?



REFERENCIAS

- Bennis, W. y B. Nanus. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Estados Unidos: Edit. Harper Collins.
- Collins, James & Porras, Jerry. (2011). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review. 74.
- Drucker, P. (2007) *The Practice of Management*. Butterworth-Heinemann, Cambridge.
- Kose, B. W. (2011). Developing a transformative school vision: Lessons from peernominated principals. *Education and Urban Society*, 43(2), 119–136. <https://doi.org/10.1177/0013124510380231>
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Murphy, J. y Torre, D. (2015). Vision: Essential scaffolding. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 177–197. <https://doi.org/10.1177/1741143214523017>
- Senge, P. (2015). *La quinta disciplina en la práctica - 2ª Edición*. Buenos Aires: Editorial Gránica



SABERES DOCENTES

CENTRO DE ESTUDIOS
Y DESARROLLO DE
EDUCACIÓN CONTINUA
PARA EL MAGISTERIO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES • UNIVERSIDAD DE CHILE

