

# CICLO DE INDAGACIÓN COLABORATIVA



RECURSO:  
**INDAGACIÓN COLABORATIVA**  
UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LÍDERES  
EN LA EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICO PROFESIONAL



## **Indagación colaborativa, una metodología para el desarrollo profesional de líderes en la Educación Media Técnico Profesional.**

Charles Albornoz, Luis Felipe de la Vega, Marcela Peña y Patricio Traslaviña.

Nota Técnica  
Octubre 2022

### **Para citar este documento:**

Albornoz, C., De la Vega, L., Peña, M., Traslaviña, P. (2022). Indagación colaborativa, una metodología para el desarrollo profesional de líderes en la Educación Media Técnico Profesional. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional: Valparaíso, Chile.

### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

*En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el director”, “el líder” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres). Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.*

# ÍNDICE

Introducción	4
Los mecanismos de indagación: Una metodología para el desarrollo del liderazgo para la mejora educativa en la EMTP	5
Claves para una metodología de indagación colaborativa orientada al desarrollo del liderazgo en establecimientos de la EMTP	7
Ciclo de indagación colaborativa: Fortaleciendo el liderazgo y la gestión curricular en los centros educativos de enseñanza media técnico profesional	9
Conclusiones	18
Referencias	19

# 1. Introducción

Esta segunda parte está orientada a describir la metodología de indagación colaborativa, como una herramienta para promover el desarrollo profesional de líderes educativos en la Educación Media Técnico Profesional (EMTP).

En las siguientes páginas, se presentará en detalle una metodología orientada a aportar al desarrollo profesional de líderes educativos de la EMTP, consistente en la implementación de un ciclo de indagación colaborativa con énfasis en los desafíos particulares que se presentan a las instituciones que imparten esta modalidad de enseñanza.



## 2. Los mecanismos de indagación: Una metodología para el desarrollo del liderazgo para la mejora educativa en la EMTP

Pino et al. (2018) indican que la “indagación colaborativa” es una metodología que moviliza el desarrollo de capacidades profesionales de los directivos y sus equipos y promueve la capacidad de reflexión de los docentes sobre sus prácticas en el aula, fomentando repensar, en conjunto, mecanismos de mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes. Específicamente, esta metodología es definida por los autores como una forma participativa y colectiva de investigar, orientada a la revisión de prácticas de los profesionales de la educación y los equipos directivos, cuyo principal objetivo es generar aprendizajes que permitan mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

La indagación colaborativa busca propiciar la generación de aprendizajes que sean de utilidad para un grupo de profesionales, sin evaluar, ni emitir juicios sobre su desempeño profesional. La implementación del ciclo de indagación colaborativa implica la identificación de desafíos compartidos, mediante la indagación en conjunto y la reflexión sobre los resultados de estas acciones. Es importante destacar que, siendo un proceso orientado al desarrollo profesional

La indagación colaborativa se constituye de un conjunto de principios y valores que le otorgan sentido para que pueda llevarse a la práctica de manera óptima, estos son:

- Asumir riesgos.
- Utilizar datos para informar y comprender la práctica.
- Construir relaciones positivas.
- Oportunidades de liderazgo profesional para sus participantes. (Pino et al., 2018, p. 6)

En el marco de estos valores, es posible organizar un ciclo de indagación que dispone de tres grandes pasos (Pino et al., 2018):



**1. IDENTIFICACIÓN DE DESAFÍOS COMUNES:** Esta fase implica la reflexión de los y las participantes sobre sus propios contextos, de manera de identificar aspectos de mejora, desafíos compartidos y la pregunta de indagación que considerarán. El foco de este proceso es el aprendizaje de los y las estudiantes y la fuente del proceso reflexivo inicial es el análisis de los datos disponibles respecto de las preguntas definidas por el equipo de indagación.



**2. INDAGACIÓN Y ACCIÓN:** En la segunda etapa, este proceso aplica acciones que permitan probar una estrategia, o bien recoger datos para profundizar en los aspectos o áreas de mejora, en relación con la(s) pregunta(s) de indagación. En esta fase, se identifica la evidencia o la acción a desarrollar, para luego producir la información propiamente tal. Finalmente, es posible recolectar evidencia adicional, en caso de ser necesaria.



**3. MONITOREO Y REFLEXIÓN:** La última fase corresponde al análisis colectivo de la información levantada, a partir de las acciones desarrolladas en la etapa anterior. En esta etapa, se desarrolla la generación de conocimiento compartido, a partir de un trabajo de comprensión y búsqueda de patrones de los datos levantados, reconociendo nuevos aprendizajes y proyectando el trabajo a realizar.

De la revisión de los pasos del proceso de indagación, es posible identificar con claridad la relevancia que adquiere la reflexión colectiva y contextualizada, respecto de desafíos fundamentales para la comunidad educativa para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes. Estos aspectos son, al mismo tiempo, necesarios de tener en consideración en el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo educativo y en la profundización de los procesos de mejora de las instituciones.



# 3.

## Claves para una metodología de indagación colaborativa orientada al desarrollo del liderazgo en establecimientos de la EMTP

Las claves para la implementación de la metodología de indagación colaborativa que acá se detallan, son producto de la experiencia de acompañamiento, durante cuatro años continuos, a 15 centros educativos de la Región Metropolitana. En este marco, se buscó fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión curricular de los equipos de gestión participantes, para generar mayores oportunidades de aprendizaje en los establecimientos de EMTP.

En esta sección, se presenta la metodología organizada a través de un ciclo de aprendizaje entre pares, que considera tres grandes principios:

- Colaboración entre pares, formando redes con otros actores (Albornoz et al., 2021).
- Reflexión crítica sobre sus prácticas (Kim, 2018), con el fin de analizar y buscar soluciones a problemas concretos (Nicastro, 2014; Poggi, 2001).
- Formación de adultos, que tiene en consideración la experiencia profesional (Murillo et al., 1999).

La metodología de indagación colaborativa propone una ruta de aprendizaje articulada entre centros educativos que permiten reducir la competencia entre ellos (Ainscow et al., 2016), fortalecer el desarrollo profesional directivo y docente, y aportar en el mejoramiento del aprendizaje de los y las estudiantes (Chapman et al., 2015). De este modo, se diferencia de los procesos de evaluación de desempeño.

En esta nota técnica se entenderá la indagación colaborativa como “una modalidad de investigación colectiva y participativa, focalizada en las prácticas profesionales de docentes y directivos, cuyo propósito es comprender y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje” (Pino et al., 2018, p.5). Esta, se desarrolla a través de un proceso cíclico en base a desafíos comunes, donde se investiga y se analizan resultados de forma conjunta (DeLuca et al., 2015).

De esta manera, mediante la indagación colaborativa, se busca construir un conocimiento situado y desarrollado por los actores educativos en sus contextos, a partir de las problemáticas vivenciadas en las comunidades, garantizando que sean estos focos los que motivan y dan cuerpo al proceso. En este caso, ciertamente, estas problemáticas deben estar estrechamente vinculadas con aspectos fundamentales de los procesos educativos y de gestión de la EMTP.

Para el desarrollo de esta metodología, se requieren al menos dos condiciones:

- a. El compromiso de trabajo conjunto entre las diferentes personas, esto implica establecer como metodología de trabajo la colaboración entre pares.
- b. El involucramiento de los participantes en los propósitos que se persiguen. Es decir, que los objetivos propuestos sean de interés y sentido para quienes forman parte del equipo.

En términos generales, y tal como se anticipó en la sección anterior, un ciclo de indagación colaborativa se compone de tres momentos:

**Figura nº1.** Momentos del ciclo de indagación colaborativa.



Fuente: Pino et al., 2018.



## CICLO DE INDAGACIÓN COLABORATIVA: FORTALECIENDO EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN CURRICULAR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE ENSEÑANZA MEDIA TÉCNICO PROFESIONAL

A continuación, se presenta la metodología de indagación colaborativa para la EMTP y sus componentes (Figura n°2). Se espera que los momentos descritos anteriormente en la Figura n°1 (identificación de desafíos comunes; indagación y acción; monitoreo y reflexión) estén presentes en cada uno de estos componentes:

Figura n°2. Componentes del ciclo de indagación colaborativa para la EMTP.



A continuación, se detallará cada uno de los componentes metodológicos del ciclo de indagación, incorporando, además, algunos ejemplos.

1

### SESIONES DE FORMACIÓN

El primer componente del ciclo indagatorio es un espacio colaborativo de identificación y análisis de las problemáticas vividas en el propio contexto y vinculadas con el quehacer de los actores. La problemática que se defina en este primer componente, será un eje articulador de las siguientes etapas del ciclo. Algunos ejemplos de temáticas podrían ser: prácticas docentes en especialidades, articulación curricular y relación con el medio.

Para abordar el análisis, se considera la implementación de instancias que estén orientadas a la búsqueda de espacios reflexivos en común, en que se propicie la colaboración. Se sugieren dos sesiones para trabajar con los grupos motores de cada establecimiento, es decir, el equipo de personas que se ha seleccionado para movilizar

esta iniciativa. Se recomienda que este grupo cuente con 4 personas, que sean parte del equipo directivo del centro educativo y, al menos, un o una docente.

Uno de los miembros tomará el rol de facilitador o facilitadora. Su responsabilidad será proponer un tipo de reflexión que sea pertinente al rol y a las temáticas relacionadas, y que permita proyectar el siguiente paso del proceso de indagación. Otros roles que les podrían ser de utilidad son: responsables del registro de reuniones, resultados y acuerdos; responsable de implementación; observadores/as; y, retroalimentadores/as.

## 2

### CÍRCULO DE APRENDIZAJE N° 1

Los "círculos de aprendizaje" son espacios de reflexión entre pares, organizados en duplas. Es decir por integrantes de dos centros educativos, que tienen como propósito desarrollar un aprendizaje, en torno a la problemática que fue relevada en la etapa anterior. Se sugiere que la conformación de las duplas de trabajo, se realice buscando compatibilizar las especialidades de los centros educativos y su cercanía territorial. La sesión de círculo de aprendizaje se organiza a través de tres momentos metodológicos:

1. **Definiendo el foco de la indagación.**
2. **Diseñando instrumentos de indagación.**
3. **Organizando la experiencia de formación.**

#### *Momento 1. "Definiendo el foco de la indagación"*

Este momento didáctico tiene como propósito determinar, en conjunto, una propuesta de indagación que recoja los tópicos abordados en las "sesiones de formación". Para ello, se realiza un proceso reflexivo que cuenta con dos pasos:

##### **1 Identificación de desafíos comunes y área de mejora.**

En esta etapa, se seleccionan aquellos procesos o áreas de gestión en los que existe un interés común, por parte de los dos centros educativos, para indagar, que tengan relación o efectos en el proceso formativo en la EMTP. Es muy importante que en este punto se pongan en común las prácticas y creencias que sostienen o caracterizan a los procesos de interés, con el fin de identificar las necesidades de exploración en ellos. Algunas preguntas clave para este paso son:

- ¿Qué desafíos están enfrentando en esta área de mejora?
- ¿Cómo los han abordado hasta ahora?
- ¿Con qué datos se cuenta para conocer sus resultados?

##### **2 Definición de la pregunta de indagación.**

En el segundo paso de este momento, se busca identificar qué es lo que se espera saber sobre el desafío común a través del proceso de indagación. Se entiende que esa expectativa no es posible de ser respondida de forma robusta

sin realizar el proceso de indagación, pues no es posible responderla con la información que se tiene al momento. Los siguientes descriptores pueden ayudar a definir y acotar una pregunta de indagación. Esta pregunta debe:

- Tener foco en el aprendizaje de los y las estudiantes.
- Ser clara y concreta para diseñar instrumentos de observación en el contexto educativo.
- Identificar aspectos claves que aporten al fortalecimiento de los aprendizajes.
- Permitir la indagación conjunta de las duplas.
- Complementar (al menos) los datos con que cuentan los centros educativos.

A continuación, se presentan algunas interrogantes que permitirán revisar las preguntas de indagación planteadas por las duplas de trabajo, considerando la propuesta de Pino, et al., (2018):

La pregunta, **¿responde a un desafío común?**

La pregunta, **¿alude a una problemática concreta de los centros educativos?**

La pregunta, **¿considera elementos que pueden ser observados y/o descritos?**

La pregunta, **¿considera elementos que aportan a la mejora de las prácticas?**

**¿Es posible que la pregunta se responda en un período acotado de tiempo que considera el ciclo de indagación?**

Por ejemplo, si el equipo de un liceo está preocupado por las dificultades de integrar el currículum de los planes de Formación General y Formación Diferenciada, las preguntas mencionadas le ayudarán a considerar una pregunta de indagación que favorezca avanzar en la comprensión profunda de ese problema, de manera de organizar su búsqueda de solución.

## Momento 2. *Diseñando instrumentos de indagación*

En el segundo momento de los círculos de aprendizaje, cada dupla diseña instrumentos que les permitan producir información para dar respuesta a la pregunta de indagación. Esto, en complemento con los instrumentos que ya disponga cada centro educativo. Las siguientes preguntas pueden ayudar en la identificación y diseño de estos instrumentos:

- **¿Qué datos se tienen disponibles para abordar la pregunta de indagación?** Esta pregunta implica la revisión de los datos con que cuenta cada institución sobre el foco de indagación, considerando Planes de Mejoramiento Escolar, monitoreo de aprendizaje de estudiantes.

- **¿Qué tipo de datos necesito para abordar el foco de la indagación?** En este punto se requerirá considerar qué información sería importante tener para enriquecer y profundizar los datos que ya están disponibles. Por ejemplo, en algunos casos será necesario contar con datos cualitativos para comprender mejor las experiencias de actores clave en los procesos. En otros casos, pudieran necesitarse datos estadísticos, a nivel de cursos, ciclos o el centro educativo en su conjunto.
- **¿De qué forma puedo recoger los datos requeridos?** Para responder esta pregunta, se requiere identificar qué instancias e instrumentos son idóneos para el levantamiento del tipo de información requerida: entrevistas, observaciones, cuestionarios, documentos, etc.

### A MODO DE EJEMPLO DEL PROCESO, SE PRESENTA EL SIGUIENTE CASO:

**Pregunta de indagación:** ¿Qué tipo de retroalimentación se está desarrollando dentro del taller de la especialidad?

**Foco de la observación:** Retroalimentación de los aprendizajes en el taller entre docentes y estudiantes.

**Instancias en que se produce información:** Clases de especialidades TP y espacios de retroalimentación/acompañamiento docente.

#### **Instrumentos que se aplicarán:**

1. Pauta observación de clases.
2. Pauta de observación para la retroalimentación de jefatura técnica a docente de aula.

**Tabla n°1:** Instancias e instrumentos para la indagación colaborativa.

Instancias de producción de información	Instrumentos	Consideraciones
Clases de alguna asignatura o área en particular.	Pauta de observación.	En las pautas de observación se sugiere incorporar dimensiones generales que permitan la descripción de lo observado en un registro denso, que incorpore citas o detalles de la situación en base al foco definido. En ningún caso comprende la evaluación de desempeño de quien lidera el espacio.
Espacios de trabajo colaborativo (reuniones técnicas con docentes, retroalimentación a docentes, reuniones de equipos de liderazgo, etc.).	Pauta de observación.	
Documentos, como planificaciones, instrumentos de evaluación, resultados de evaluación, etc.	Pauta para registro de datos.	La pauta de registro debe ser precisa con foco en la pregunta de indagación y que contenga un apartado de reflexiones o análisis finales.
Entrevistas (personales o grupales) con docentes, estudiantes o equipos de liderazgo.	Pauta de preguntas.	La pauta debe considerar preguntas abiertas, que no den paso a respuestas dicotómicas (sí/no). Asimismo, no deben incorporar juicios de valor en su encabezado.

**Fuente:** Elaboración propia.

La expectativa de este momento es que los instrumentos que se consideren para el levantamiento de datos sean sencillos y descriptivos, además de ser posibles de aplicar por otro/as profesionales, de manera de ampliar sus posibilidades de uso. También sería esperable que la información, que produzcan los instrumentos, esté focalizada en la experiencia misma, más que en la evaluación del desempeño de docentes o equipos de liderazgo implicados en la indagación. Por ejemplo, si se considera la observación de clases en una especialidad TP, la pauta no debiera concentrarse en señalar si es un "buen o mal docente", sino más bien en describir cómo ocurre determinado fenómeno de interés (por ejemplo, la retroalimentación que existe entre docente y estudiantes). Se trata de tomar una fotografía de un momento.

Finalmente, se requerirá que, junto con el instrumento, pueda diseñarse un mecanismo simple de análisis de datos, que permita responder la pregunta de indagación. Por ejemplo, para el análisis de datos de una entrevista grupal sobre dificultades de articulación de la EMTP entre tercero y cuarto medio, no es necesario contar con su transcripción completa. Pudiera bastar con grabar la entrevista y mantener un registro de notas "en directo", que ocurra en paralelo por parte del entrevistador u otro observador. Este registro, puede permitir identificar los contenidos más relevantes para responder la pregunta de indagación. En caso de haber discrepancia en el registro escrito y el grabado, se podrían hacer los ajustes necesarios para solucionar esa diferencia.

Sumado a esto, se recomienda contar previamente con algunas categorías que permitan el análisis de la información, considerando las expectativas que se definen en la pregunta de indagación. Siguiendo con el ejemplo de retroalimentación docente en la especialidad TP, las categorías de análisis podrían ser: comprensión de la retroalimentación de los aprendizajes; estrategias de retroalimentación en el taller; obstaculizadores para la implementación de retroalimentación; y facilitadores.

La Figura n°3 sintetiza el proceso seguido en el segundo momento del ciclo de indagación. Esta secuencia puede realizarse en el marco de diferentes procesos educativos. Sin embargo, en la EMTP tiene especial relevancia, debido a que a nivel de sistema educativo es menos frecuente contar con información referida a la Formación Diferenciada. El proceso descrito da cuenta de una metodología que permitirá robustecer el uso de datos para la toma de decisiones en relación a la educación técnico profesional.

**Figura n°3.** Síntesis del momento 2 del ciclo de indagación.



Fuente: Elaboración propia.

### Momento 3. *Organizando la experiencia de indagación*

El último paso de los círculos de aprendizaje tiene como foco organizar la sesión de indagación que se realizará entre pares. En esta sesión, el centro educativo será acompañado en el proceso por su dupla, siendo uno de los centros educativos "anfitrión" y el otro "visita". Cabe señalar que, cada centro educativo organiza un equipo compuesto por entre 7 y 10 actores que participan en la visita de indagación, con roles diversos, dependiendo de las actividades planificadas. Estos participantes deben tener funciones que estén relacionadas con la EMTP, ya sea en labores de dirección de la institución, liderazgo de especialidades o docencia.

El rol de **anfitrión** considera dos grandes tareas:

- ✓ **Organizar el programa** de indagación en el centro educativo, distribuyendo el equipo visitante en las actividades a observar y asegurar el funcionamiento de las instancias. Para ello, debe preocuparse de desarrollar el programa con la información específica para desarrollar las acciones: contexto, link de conexión (en caso de ser virtual), lugar de encuentro (en caso de ser presencial), entre otros.
- ✓ **Comunicar** al equipo docente, directivo y estudiantes involucrados de su institución el objetivo de la actividad y organizar su participación.

Por otra parte, el rol del **visitante** comprende:

- ✓ **Preparar previamente la visita**, considerando los mecanismos de registro de información de las actividades en que participarán: pautas de observación previamente elaboradas con la dupla, mecanismos de registro de audio, etc.
- ✓ **Disponer del tiempo** acordado para el desarrollo de las actividades sin interrupción.
- ✓ **Hacer una propuesta de análisis de datos** de carácter descriptivo, que permita ampliar la perspectiva del equipo anfitrión.

Finalmente, cada centro educativo define una programación para el ejercicio de indagación, donde se especifique la instancia, fecha, horas, responsable, de modo de contar con una agenda de la visita y el rol que cada participante asumirá. Se recomienda realizar las visitas planificadas en un uno o dos días, por eso es muy importante que la programación defina, cuidadosamente, los momentos que considera la visita y los instrumentos a revisar. De esta manera, el ciclo implica, también, días posteriores a la visita para revisar materiales, por lo tanto, el ciclo completo debería considerar una semana como máximo. En la Tabla n°2 se presenta una propuesta de programa.

**Tabla n°2:** Programación de visita de indagación.

CENTRO EDUCATIVO 1							
Problemática y pregunta de indagación  <i>(Completar con el fin de no perder el foco).</i>	Instancia 1	Día- Hora	Rol	Nombre del o la responsable	Instrumento	Link de conexión	
	Observación de clase en taller de especialidad gastronomía.	Jueves 24 de junio 13.30 a 14.00.					
	Instancia 2						
	Revisión de instrumentos de evaluación.	Envío de documentos Martes 22 de junio.					
	Instancia 3						

### 3

## TALLER DE INDAGACIÓN

El taller de indagación corresponde al tercer componente del ciclo de indagación colaborativa. En él, se lleva finalmente a cabo el desarrollo de la visita al centro educativo, organizada en el círculo de aprendizaje 1. Es necesario que, previo a la visita, cada centro educativo comunique a la comunidad el proceso en que se encuentra y enfatice que la indagación no es de carácter evaluativa, sino investigativa. Asimismo, se necesitará movilizar a otros actores educativos para que participen en la instancia de indagación, tanto como informantes como en tareas de gestión de la visita misma. Una vez finalizadas las actividades planificadas para la visita de indagación, cada dupla completará un reporte sencillo, reflexionando sobre el proceso desarrollado y centrándose, principalmente, en los hallazgos o respuestas a la pregunta de indagación.

Se entenderá por hallazgos de la experiencia de indagación, aquellas conclusiones iniciales que responden a la pregunta de indagación y que se sostienen de la evidencia recogida en la visita al centro educativo, tanto de observaciones, como de entrevistas o revisiones de documentos. Estos hallazgos proponen una mirada crítica y contextualizada para la reflexión del centro educativo anfitrión y permiten evidenciar elementos centrales para la acción/toma de decisiones. Importante es señalar que no son juicios respecto de lo observado.

Para este primer ejercicio, se sugiere presentar entre dos o tres conclusiones amplias que puedan fundamentarse en los datos recogidos de la visita. Siguiendo con el ejemplo, en relación a la retroalimentación docente en el taller de especialidad, indicamos en la tabla n°3 algunas conclusiones simples elaboradas a partir de las categorías de análisis que se propusieron:

**Tabla n°3:** Ejemplos de conclusiones del proceso de indagación.

<p><b>Comprensión de la retroalimentación de los aprendizajes</b></p>	<p>Las entrevistas desarrolladas dan cuenta de que los docentes tienen una comprensión básica de los tipos de retroalimentación, centrándolas en los procesos evaluativos formales, es decir, evaluaciones sumativas.</p>
<p><b>Estrategias de retroalimentación en el taller</b></p>	<p>En base a las observaciones de clase en el taller y las planificaciones analizadas, se identifica que los docentes utilizan principalmente estrategias de retroalimentación docente-estudiante de forma espontánea, debido a que no se identificó evidencia de retroalimentación en los documentos revisados.</p> <p>Las formas de retroalimentación observadas tienden a categorizar un trabajo bien hecho o una respuesta correcta y no brindan información descriptiva que favorezca la mejora de los aprendizajes de los estudiantes cuando es necesario.</p>

4

**CÍRCULO DE APRENDIZAJE N°2**

El segundo círculo de aprendizaje, del ciclo de indagación colaborativa, es un espacio de aprendizaje que considera la experiencia y conocimiento de cada participante. Es un momento de diálogo organizado, que permite la profundización de los tópicos abordados a lo largo del proceso de indagación. Como se verá a continuación, el elemento constitutivo de este paso es la retroalimentación al proceso realizado. Se espera que, tanto el equipo visitante, como el anfitrión puedan extraer aprendizajes respecto de la experiencia vivida, de manera de empezar a proyectar acciones de mejora en sus propias instituciones.

En este espacio, se espera que el centro educativo visitante presente los principales hallazgos identificados en la visita al equipo anfitrión y que éste también lleve a cabo un espacio de análisis de su experiencia. La sesión de trabajo se organiza de la siguiente forma (Figura n°4):

**Figura n°4.** Ejemplo de sesión de trabajo en el segundo Círculo de Aprendizaje.

**MOMENTO 1** Definir un moderador/a del espacio, que organice los tiempos de habla y registre los principales hallazgos de la actividad. El moderador/a recuerda a los participantes la pregunta de indagación y el proceso desarrollado en la visita: Instancias, participantes e instrumentos aplicados.

**MOMENTO 2** *¿Qué encontramos en la indagación?*  
El equipo visitante escoge un representante para explicar los hallazgos. Estos son presentados en base al registro de cada instrumento utilizado.

Instrumento utilizado	Resultados (evidencia-datos)
Entrevistas a docentes	Categoría 1.
	Categoría 2.
	Categoría 3.

Una vez presentados los hallazgos, se abre la palabra al equipo visitante para profundizar en algún punto de las conclusiones que aporte a la comprensión del proceso.

Importante: Los comentarios deben ser basados en evidencias, evitando juicios como “observamos una mala clase”, el docente no es un buen profesor/a.



### MOMENTO 3

A continuación, cada equipo (visitante y anfitrión) proponen una primera respuesta a la pregunta de indagación que guió el proceso.

#### **Retroalimentación**

*En esta fase se produce un diálogo de retroalimentación guiado en relación a los hallazgos obtenidos en el proceso de indagación.*

#### **EQUIPO ANFITRIÓN.**

*En base al proceso y los resultados de la indagación realizada, ¿qué conclusiones podemos desarrollar sobre los factores que están afectando al desafío priorizado y, con ello, al proceso formativo y aprendizaje de nuestros estudiantes?*

*Teniendo en consideración la evidencia que hemos obtenido ¿qué aspectos debemos mejorar desde nuestro trabajo como líderes para poder enfrentar de mejor manera este desafío?*

#### **EQUIPO VISITANTE**

*Considerando el proceso vivido y sus resultados ¿qué hubiese pasado si el proceso de indagación se hubiera realizado en nuestro liceo? ¿Qué diferencias y semejanzas habríamos encontrado con los datos que se obtuvieron?*

*En relación al ámbito que fue objeto de indagación ¿qué hemos aprendido sobre el centro educativo visitado, sus procesos, prácticas u otros aspectos que pudiéramos considerar para el nuestro?*

---

Importante: En este momento, la respuesta o diálogo no pretende ser una justificación de las observaciones, sino cuánto de lo recibido hace sentido para la transformación de las prácticas observadas.

---

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez finalizado el ejercicio descrito, el proceso se repite, pero invirtiendo los roles de las duplas. Posteriormente, se lleva a cabo un momento colectivo de reflexión guiada, que considere los elementos centrales de las reflexiones sostenidas y las posibles proyecciones del trabajo realizado.

## 5

### GENERACIÓN DE SABERES

Este componente del ciclo no constituye un momento específico, puesto que la idea es que en cada paso se genere un proceso de reflexión y aprendizaje en contexto. Sin embargo, el cierre del ciclo considera un momento especialmente preparado por el facilitador del proceso, para cada uno de los establecimientos participantes, asegurando un espacio de reflexión y proyección.

El foco está en la toma de decisiones posterior a los círculos de aprendizaje y el proceso de indagación realizado en duplas de centros educativos con especialidades afines. El espacio permite que todos los participantes, de ambos centros, puedan definir los pasos a seguir a partir del proceso de retroalimentación realizado por su centro educativo par y su propio aprendizaje. Se espera que estas proyecciones fortalezcan la toma de decisiones y sus efectos en el proceso formativo de la EMTP.

## 4. Conclusiones

En la actualidad, existen diferentes y complejos desafíos que enfrentan las y los líderes educativos en la Educación Media Técnico Profesional. Pese a ello, como ha podido verse en este documento, también hay propósitos que se comparten con todos los centros educativos, principalmente, en relación a la formación de los estudiantes y sus aprendizajes. Por esta razón, las y los líderes deben buscar orientar su trabajo por este propósito, influyendo en la generación de condiciones, y la realización de procesos y de prácticas que pongan siempre en el centro a los y las estudiantes.

Las particularidades de la EMTP implican también esfuerzos específicos a considerar, para poder avanzar en el propósito mencionado, las que deben impulsarse desde un liderazgo pedagógico. En esta nota técnica se enfatizaron los desafíos que afectan al núcleo pedagógico en esta modalidad de enseñanza. Considerando, por ejemplo, la labor de la articulación entre la formación general y la diferenciada, debido a sus importantes implicancias con el mundo laboral, con el entorno del establecimiento y con la proyección de los y las estudiantes hacia la educación superior.

Desde el liderazgo pedagógico en la EMTP pueden generarse impulsos fundamentales para el mejoramiento educativo, a través de procesos de carácter eminentemente internos. En esta ocasión, se destacó la metodología de indagación colaborativa, como una instancia que implica un trabajo colectivo de reflexión que se basa en evidencia producida por miembros de la propia comunidad, y que, por lo tanto, es muy pertinente para abordar sus principales problemas o desafíos. Se trata de un mecanismo orientado hacia el desarrollo profesional, que puede ser de relevancia para avanzar en los principales objetivos que se proponga la institución. Por esta razón, en este texto, se puso énfasis en describir en detalle la metodología, sus diferentes pasos e implicancias, así como también ejemplos que permitieran comprenderla más fácilmente y, sobre todo, utilizarla.

# Referencias

Ainscow, M., Dyson, A., Goldrick, S., y West, M. (2016). Using collaborative inquiry to foster equity within school systems: opportunities and barriers. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(1), 7–23.

Albornoz, C., Carrasco, A., De la Vega, L., González, P., Montoya, C., Peña, M., (2021). Revisión de literatura sobre aprendizaje, desarrollo profesional y formación de directoras y directores de establecimientos escolares. En De la Vega, L (Ed) *Docencia y Desarrollo Profesional: Fundamentos, debates y perspectivas*. Saberes Docentes. Universidad de Chile.

Chapman, C., Lowden, K., Chestnutt, H. R., Hall, S., McKinney, S., Hulme, M., y Friel, N. (2015). The School Improvement Partnership Programme: Using collaboration and inquiry to tackle educational inequity. Education Scotland.

DeLuca, C., Shulha, J., Luhanga, U., Shulha, L. M., Christou, T. M. y Klinger, D. A. (2015). Collaborative inquiry as a professional learning structure for educators: A scoping review. *Professional Development in Education*, 41(4), 640–670.

Kim, T. (2018). Becoming skillful leaders: American school principals' transformative learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 353–378. <https://doi.org/10.1177/1741143218802596>

Murillo, F., Barrio, R. y Pérez-Albo, M. (1999). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Centro de Investigación y Documentación Educativa.

Nicastro, S. (2014). La formación de directores. Un modelo centrado en el análisis de las prácticas. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 119-133.

Pino, M., González, A. y Ahumada, L. (2018). Indagación colaborativa: Elementos teóricos y prácticos para su uso en redes educativas. Informe Técnico N°4. Líderes Educativos. [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/11/IT4\\_L2\\_M.P.-A.G.-L.A.\\_INDAGACION-COLABORATIVA-ELEMENTOS-TEORICOS-Y-PRACTICOS-PARA-USO-EN-REDES\\_27-11-18.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/11/IT4_L2_M.P.-A.G.-L.A._INDAGACION-COLABORATIVA-ELEMENTOS-TEORICOS-Y-PRACTICOS-PARA-USO-EN-REDES_27-11-18.pdf)

Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. IPE/UNESCO.



**RECURSOS**  
PARA MOVILIZAR LA  
**MEJORA ESCOLAR**

 **Clíder**