



DEG

**División
Educación
General**

**GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA
EL DESARROLLO DE RECURSOS
PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS**

8

HERRAMIENTA

INCLUSIÓN Y EQUIDAD:
Un desafío permanente
para la labor directiva

¿QUÉ RECURSO PERSONAL SE ESPERA DESARROLLAR?

Esta herramienta tiene como objetivo apoyar a los directivos en el aprendizaje y desarrollo del conocimiento profesional **Inclusión y Equidad**, por medio de la utilización de instrumentos que apoyen a las instituciones escolares en la construcción de un recorrido hacia la renovación de sus prácticas educativas, tanto en la labor docente como directiva.

La pregunta sobre cómo liderar un establecimiento educativo, con amplio y certero conocimiento acerca de Inclusión y Equidad, se responde haciendo un análisis crítico de las prácticas institucionalizadas que operan actual e históricamente dentro de dicho espacio. Por ello, es clave favorecer en los equipos directivos el aprendizaje y desarrollo de la habilidad de autoanalizar las prácticas que propician y refuerzan la participación inclusiva y equitativa de todos los integrantes de la comunidad escolar.

Se espera que, al finalizar el trabajo con esta herramienta, el equipo directivo pueda:

Conocer y comprender distinciones básicas de los conceptos de inclusión y equidad educativa, para establecer un lenguaje común en el equipo directivo.

Evaluar y priorizar prácticas educativas que promuevan la instalación de una cultura institucional inclusiva y equitativa, para ejercer una labor docente y directiva respetuosa de los espacios educativos heterogéneos.

¿CUÁL ES LA RUTA DE APRENDIZAJE?

En esta herramienta exploraremos los contenidos mediante una secuencia que permitirá consolidar los aprendizajes logrados.



¿CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA?

En esta sección se presentan los pasos o instancias para abordar el trabajo propuesto por esta herramienta, a fin que los equipos directivos puedan anticiparse y planificar su aplicación.



1 Realicen la actividad propuesta en la sección **Conectar** para reflexionar sobre experiencias previas relacionadas al concepto de Inclusión y Equidad en el ámbito educativo.



2 Revisen la sección **Conocer** para profundizar en el concepto de mejoramiento y cambio escolar; comprender las distinciones entre dato, información, conocimiento y aprendizaje institucional; y conocer el proceso de análisis y uso de datos.



3 Impriman y completen individualmente el **Recurso Práctico n°1**, "Matriz temporal de análisis de datos", en la sección **Practicar**.



4 Impriman y completen individualmente el **Recurso Práctico n°2**, "Guía de levantamiento de decisiones con uso de datos", en la sección **Practicar**.



5 Reflexionen y sistematicen los aprendizajes logrados en torno al análisis y uso de datos para el Mejoramiento y Cambio Escolar, en la sección **Consolidar**.

Indicaciones generales

- Cada sección de esta herramienta puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su equipo directivo.
- Para la realización de algunas actividades puede ser necesario el uso de una pizarra o materiales como papelógrafos, cartulinas, plumones y lápices de colores.
- Idealmente se debe disponer de un espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de cada miembro del equipo directivo.

CONECTAR



Para comenzar, en esta sección los invitamos a reflexionar grupalmente en torno a la importancia del Recurso Personal y su vinculación con la labor directiva. Para ello, los directivos deberán responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué acciones presentes en su labor directiva y pedagógica promueven el desarrollo de valores asociados a la equidad e inclusión educativa?

2. A su juicio, ¿estas acciones permean en otros estamentos de la comunidad escolar? ¿En qué se manifiesta esto y cómo podríamos potenciarlo?

Luego de esta primera aproximación a la relevancia de promover el desarrollo de instituciones educativas inclusivas y no segregadoras, los invitamos a explorar las principales distinciones teóricas acerca de este Recurso Personal en la sección **Conocer**.



CONOCER



Esta sección busca contextualizar teóricamente los sentidos y conceptos centrales de la inclusión y la equidad, por medio de un análisis preliminar de la normativa vinculada a estas y la presentación de un mapa conceptual con distinciones básicas. Es posible utilizar estas definiciones para generar las bases de un lenguaje común al interior del equipo directivo.

1. Inclusión y equidad: un nuevo marco normativo

A partir de la publicación de la Ley de Inclusión Escolar, los establecimientos educativos han sido llamados a asegurar el derecho a la educación de todas las personas, buscando que sean los equipos directivos quienes lideren esta tarea mediante la promoción de prácticas educativas institucionales que garanticen el acceso, permanencia y aprendizaje de todas y todos los estudiantes. Además, los líderes deben abogar por la erradicación de la discriminación, al tiempo que acogen y promueven la diversidad.

De esta forma, se hace necesario contar con mayor claridad conceptual y práctica respecto de las implicancias que conlleva iniciar un cambio de paradigma hacia una escuela inclusiva y equitativa. Según el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015):

“El conocimiento de los conceptos teóricos de Inclusión, Equidad y de estrategias para promoverlas, así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.” (Ministerio de Educación, 2015. p. 34)

En cuanto al marco jurídico y normativo, la Ley de Inclusión Escolar (n° 20.845/2015) busca, explícitamente, modificar las condiciones estructurales del sistema educativo que históricamente han inhibido la adopción de un enfoque inclusivo y equitativo en las prácticas educativas. Así, por medio de dicho marco, el Ministerio de Educación busca promover:



Distribución de estudiantes más heterogénea al interior del establecimiento.



Establecimientos educativos que sean un lugar de encuentro entre los y las estudiantes de distintas condiciones socioeconómicas, culturales, étnicas, de género, de nacionalidad o de religión.

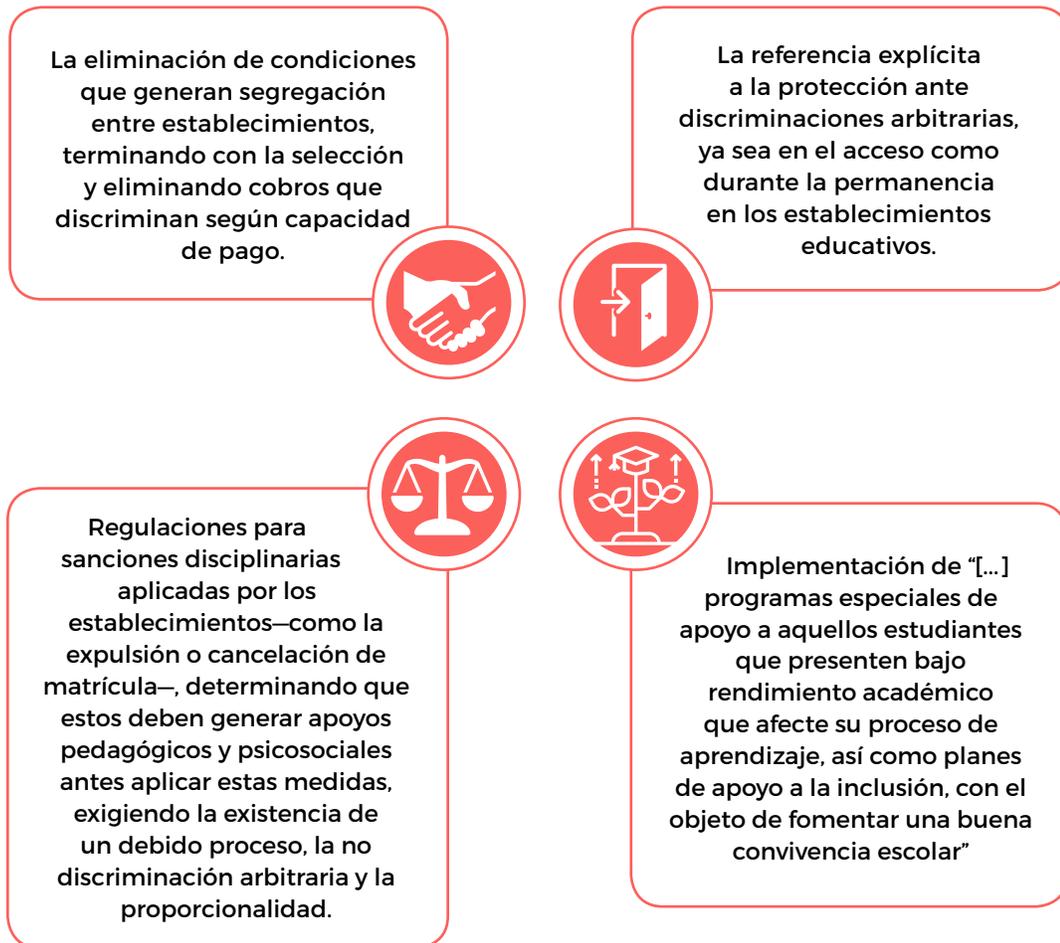


Eliminación de toda formas de discriminación arbitraria que impida el aprendizaje y participación de los y las estudiantes.

(MINEDUC, 2016a)



Sumado a lo anterior, la Ley de Inclusión promueve una serie de medidas para favorecer la inclusión y la equidad a interior de los establecimientos, entre las que se destacan las siguientes:



(MINEDUC, 2016a)

A través de estas medidas, la Ley de Inclusión busca garantizar la educación como un derecho, poniendo fin a la selección y al copago, promoviendo desde ahí una mayor equidad social mediante el acceso a la educación para todos y todas sin distinción alguna.

2. Inclusión y equidad: el rol de los equipos directivos

Dos elementos son centrales para avanzar hacia un enfoque inclusivo en el ámbito educativo: **identificar los mecanismos de exclusión y discriminación** al interior de la escuela, y **promover una relación natural, no segregadora, con la diversidad**, tanto entre docentes como entre estudiantes.

“El propósito de la **educación inclusiva** es permitir que los maestros y estudiantes se sientan cómodos ante la diversidad y la perciban, no como un problema, sino como un desafío y una oportunidad para enriquecer las formas de enseñar y aprender.” (Unesco, 2005)

“La complejidad de estas transformaciones radica en que requieren la **identificación y abordaje de los mecanismos que producen la exclusión y la discriminación**, y que se encuentran asentados en las subjetividades de los actores y en las culturas de las comunidades educativas. Estos mecanismos que **sostienen el referente de estudiante homogéneo y normalizador** son los que hoy día requieren ser cuestionados.”
(Mineduc, 2016a)

A partir de lo señalado por el Mineduc, el sistema educativo posee una “huella” cultural muy marcada hacia valorar y diseñar prácticas homogeneizadoras respecto de los estudiantes, por lo tanto, se requiere un cambio de enfoque para que el establecimiento logre valorar la diversidad como una oportunidad y una riqueza.

En este marco, el equipo directivo juega un rol central como movilizador de creencias y prácticas que están muy arraigadas en la vida escolar. Dicho de otro modo, la inclusión y la equidad implican modificar una “gramática escolar” (es decir, un conjunto de reglas implícitas que ordenan la vida escolar) y que opera como un supuesto en la forma como se acostumbra a proceder.

Entonces, para lograr educación inclusiva —no segregadora—, es necesario que los equipos directivos problematicen su cultura, y desarrollen prácticas y mecanismos que ayuden a explorar nuevos caminos hacia este enfoque, abriendo espacios reflexivos a todas las personas que conforman la comunidad educativa, de modo que cada una participe y se reconozca —desde una interacción horizontal—, como sujetos y grupos diversos y a la vez similares (Mineduc, 2016a).



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR

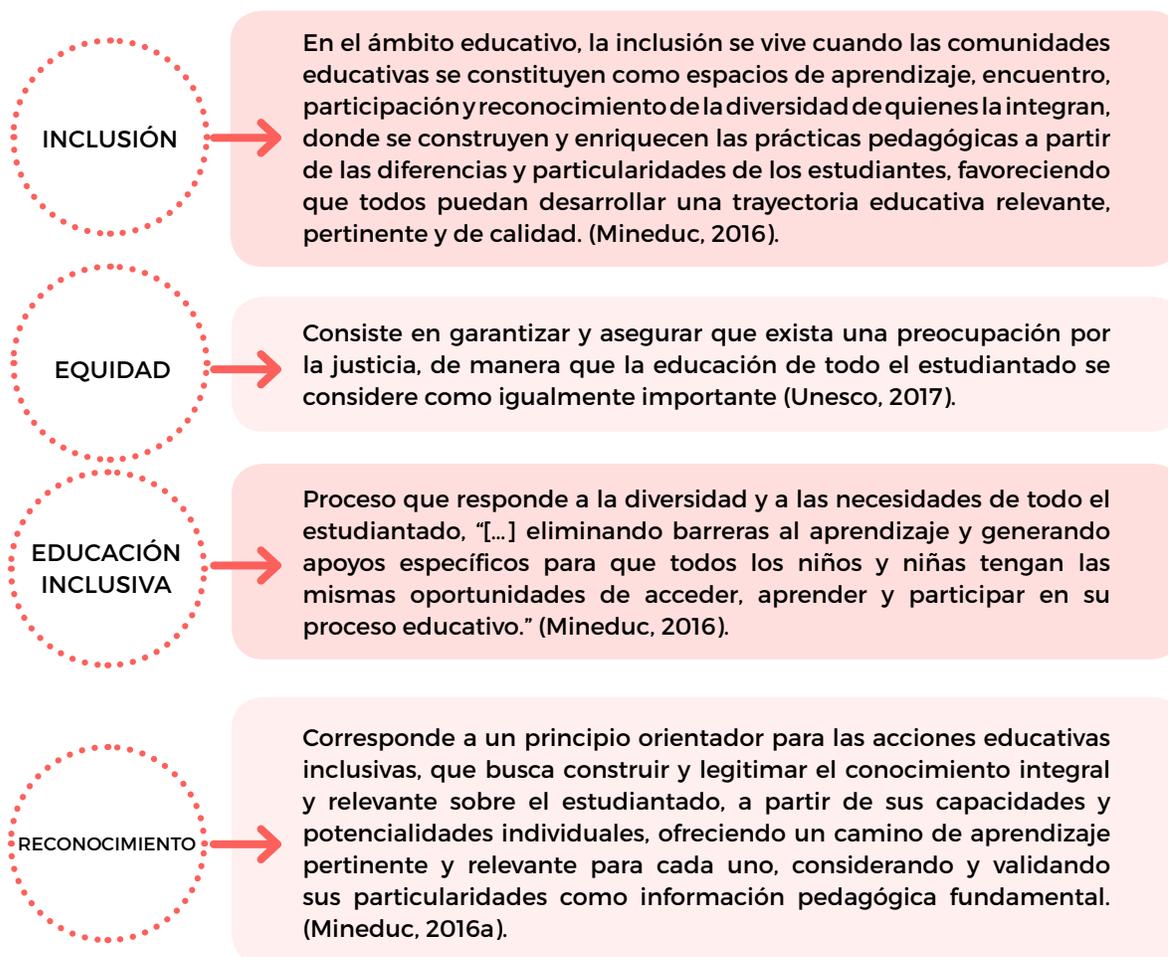


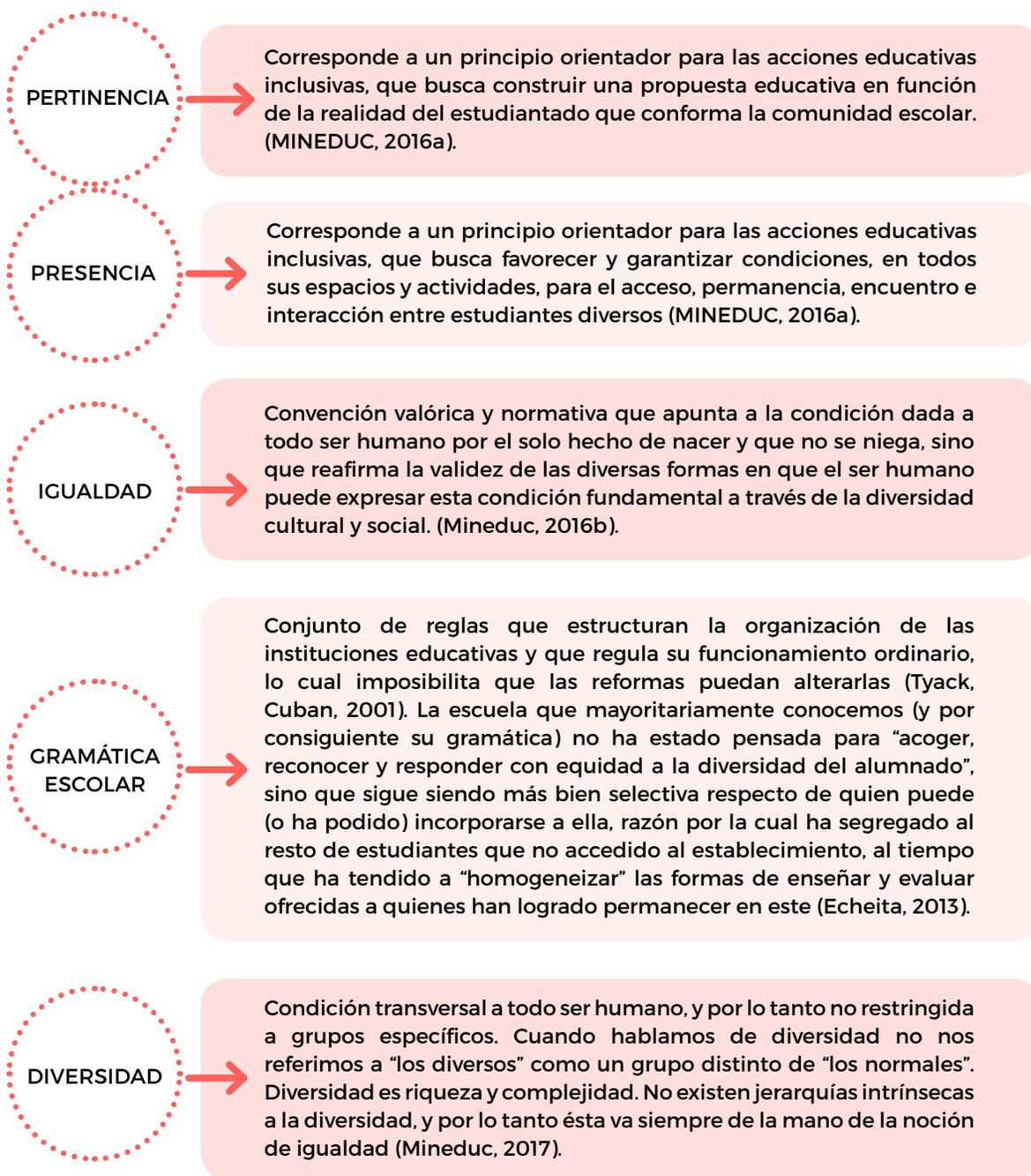
EXTENDER

3. Glosario de términos asociados a inclusión y equidad educativa.

La inclusión y la equidad son conceptos polisémicos (es decir, que se entienden de muchas maneras) y por tanto es necesario establecer las distinciones que nos permitirán comprenderlos desde el ámbito de los procesos educativos. Estas distinciones pueden ser compartidas y trabajadas con la comunidad educativa en espacios participativos y reflexivos, construyendo así camino hacia la conformación de una comunidad realmente inclusiva y equitativa.

La revisión conceptual presentada busca aportar claridad en la construcción de una visión compartida sobre inclusión y equidad en el ámbito educativo, con el propósito de construir e implementar políticas y prácticas que permitan lograr en los establecimientos una cultura inclusiva y equitativa, en la cual los integrantes del equipo directivo son quienes “dirigen el viaje” a esta transformación de paradigma.





A continuación, se presentan recursos prácticos que buscan apoyar la evaluación e implementación de acciones institucionales que apoyen el desarrollo de prácticas inclusivas no segregadoras al interior de las instituciones educativas.

PRACTICAR



8

HERRAMIENTA

A partir de los antecedentes teóricos proporcionados anteriormente, se presentan en esta sección recursos prácticos desarrollados para trabajar con los líderes escolares, cuyo objetivo es favorecer la evaluación individual y conjunta de los comportamientos sobre inclusión y equidad, para luego avanzar al diseño de recorridos y acciones que avancen hacia prácticas promuevan estos principios al interior del establecimiento.

RECURSO PRÁCTICO n° 1

Evaluación de la gramática inclusiva y equitativa a nivel institucional

Para poder saber el estado de situación actual del establecimiento respecto de sus prácticas de inclusión y equidad, es necesario evaluarlas en el equipo directivo. Para ello, se propone un instrumento que busca discutir en torno a la visión de cada uno de sus integrantes respecto de las barreras que están presentes en la vida escolar.

A partir del Índice de Inclusión (Booth y Ainscow, 2000), se ha elaborado una pauta de evaluación individual para reconocer los comportamientos que develan la transición de una “gramática escolar” tradicional hacia una “gramática escolar” fundada en inclusión y equidad. En la presente Pauta se abordan las siguientes dimensiones:

CULTURA DEL ESTABLECIMIENTO

Dimensión relacionada con asegurar que la inclusión sea el centro del desarrollo de la escuela, permeando todas las políticas, para que mejore el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes. Se considera como “apoyo” todas las actividades que aumentan la capacidad de una escuela para dar respuesta a la diversidad del estudiantado. Todas las modalidades de apoyo se agrupan dentro de un único marco y se conciben desde la perspectiva de los alumnos y su desarrollo y no desde la perspectiva de la escuela o de las estructuras administrativas (Índice de Inclusión, 2003).

POLÍTICA DEL ESTABLECIMIENTO

Dimensión relacionada con la creación de una comunidad escolar segura, acogedora, colaboradora y estimulante, en la que cada uno es valorado, lo cual es la base fundamental para que todo el estudiantado tenga los mayores niveles de logro. Se refiere, asimismo, al desarrollo de valores inclusivos, compartidos por todo el personal de la escuela, los estudiantes, los miembros del Consejo Escolar y las familias, que se transmitan a todos los nuevos miembros de la escuela. Los principios que se derivan de esta cultura escolar son los que guían las decisiones que se concretan en las políticas educativas de cada escuela y en su quehacer diario, para apoyar el aprendizaje de todos a través de un proceso continuo de innovación y desarrollo de la escuela. (Índice de Inclusión, 2003).

POLÍTICA DE AULA

Dimensión que busca incidir en que las prácticas educativas reflejen la cultura y las políticas inclusivas de la escuela. Tiene que ver con asegurar que las actividades en el aula y las actividades extraescolares promuevan la participación de todo el estudiantado y tengan en cuenta el conocimiento y la experiencia adquiridas por los estudiantes fuera de la escuela. La enseñanza y los apoyos se integran para “orquestrar” el aprendizaje y superar las barreras al aprendizaje y la participación. El personal moviliza recursos de la escuela y de las instituciones de la comunidad para mantener el aprendizaje activo de todos. (Índice de Inclusión, 2003).



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Evaluación de la gramática inclusiva y equitativa a nivel institucional

1. Indiquen, individualmente, en una escala de 1 al 10 qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones, cuyos extremos son los siguientes:

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Un comportamiento centrado en una Gramática Escolar Tradicional

Un comportamiento centrado en una Gramática Escolar Inclusiva y Equitativa

CULTURA DEL ESTABLECIMIENTO

N°	Gramática escolar tradicional	Gramática escolar inclusiva y equitativa	Puntuación
1	La diversidad es entendida como problema.	La diversidad es entendida como una oportunidad, como riqueza natural.	
2	Las dificultades de aprendizaje se explican fundamentalmente por déficits o condiciones personales o sociales del estudiantado.	Las dificultades de aprendizaje se explican fundamentalmente por la interacción entre las condiciones del estudiantado y la respuesta educativa ofrecida.	
3	Las expectativas frente a la capacidad de aprender del estudiantado se explican desde el determinismo: son limitadas respecto de las posibilidades de aprendizaje.	Las expectativas son transformadoras, ante la capacidad de aprender del estudiantado (Hurt y Drummond, 2014).	
4	Noción de una participación limitada de la comunidad educativa.	Noción de una participación basada en la que toda la comunidad educativa se implica en todos los niveles de esta.	
5	Los estudiantes o familias se consideran ajenos a las mejoras de la comunidad educativa. Ausencia de participación real en ella.	Las voces del estudiantado, familia, profesionales se usan como parte de la estrategia para la revisión y mejora.	
6	Valoración desigual de las personas de la comunidad escolar.	Valoración equitativa de todas las personas de la comunidad escolar.	
7	Presencias de políticas que impiden la participación libre de todos los actores al interior de la escuela.	Políticas que eliminan toda barrera que impida la participación libre al interior de la escuela.	
8	Evidencia de políticas y prácticas discriminatorias.	Evaluación constante de la existencia y erradicación de prácticas discriminatorias.	
Promedio			



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

POLÍTICAS DEL ESTABLECIMIENTO

N°	Gramática escolar tradicional	Gramática escolar inclusiva y equitativa	Puntuación
1	Profesorado que trabaja mayoritariamente aislado, dentro y fuera del aula.	Profesorado que trabaja en colaboración con otros, dentro y fuera del aula.	
2	Un solo profesor en el aula.	Dos o más profesores por aula; profesores de apoyo trabajan en el aula, voluntarios como apoyo dentro del aula.	
3	Una sola asignatura por profesor, sin coordinación con otras.	Asignaturas integradas.	
4	Presencia de participación de las familias, pocas y lejanas.	Amplia y consistente participación e implicación de las familias en la vida del centro educativo.	
5	Uso de un modelo de experto y remedial en el ámbito de la orientación educativa.	Uso de un modelo colaborativo y educativo en el ámbito de la orientación educativa.	
6	Nombramiento privado y promoción inequitativa del personal que conforma la comunidad escolar.	Nombramiento y promoción transparente y justa del personal que conforma la comunidad escolar.	
7	Oportunidades privadas y selectivas en los procesos de admisión para el estudiantado que busca ingresar a la comunidad escolar.	Oportunidades abiertas y equitativas en los procesos de admisión para el estudiantado que busca integrar la comunidad escolar.	
8	Instalaciones tradicionales que dificultan la accesibilidad y libre desplazamiento a toda persona que forma parte de la Comunidad Escolar.	Instalaciones diseñadas y adaptadas para entregar accesibilidad y libre desplazamiento a toda persona que forma parte de la Comunidad Escolar.	
9	Adaptación intuitiva e improvisada de estudiantes y familias que ingresan al establecimiento.	Presencia de procedimientos y protocolos de adaptación para estudiantes y familias que ingresan al establecimiento.	
10	Alta aplicación de prácticas de expulsión por motivos de disciplina.	Eliminación o alta reducción de prácticas de expulsión por motivos de disciplina.	
11	Alta presencia de prácticas vinculadas al ausentismo escolar.	Eliminación o alta reducción de prácticas vinculadas al ausentismo escolar.	
12	Alta presencia de prácticas de intimidación o abuso de poder al interior de la comunidad escolar.	Eliminación o alta reducción de prácticas de intimidación o abuso de poder al interior de la comunidad escolar.	
Promedio			



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

PRÁCTICAS DE AULA			
N°	Gramática escolar tradicional	Gramática escolar inclusiva y equitativa	Puntuación
1	Estudiante pasivo, receptivo a las explicaciones del profesor. Trabajo rutinario.	Estudiante activo y participativo, aprendiendo del profesor y de sus compañeros(as).	
2	Prácticas de interdependencia entre el estudiantado de carácter individual o competitivo.	Prácticas de interdependencia entre el estudiantado de carácter cooperativo.	
3	Un solo sistema de comunicación al interior de las prácticas de aula.	Diversidad de sistemas de comunicación al interior de las prácticas de aula.	
4	Presencia del Texto Escolar como fuente principal de conocimiento.	Presencia de diversidad de recursos y fuentes de información para enseñar y aprender.	
5	El aula como único espacio de aprendizaje.	El contexto, el establecimiento y el aula como espacios potenciales de aprendizaje.	
6	Los espacios y estrategias de aprendizaje están diseñados para ser accesibles y atractivos para estudiantes promedio.	Los espacios y estrategias de aprendizaje están diseñados para ser accesibles y atractivos para toda la diversidad de estudiantes.	
7	La convivencia escolar en el aula se basa en el respeto a la autoridad y las reglas disciplinarias previamente establecidas.	La convivencia escolar en el aula se basa en el respeto mutuo, dando lugar a la adaptación y co-construcción de reglas, cautelando la participación de la comunidad.	
8	Estrategias, materiales educativos e insumos son entendidos únicamente como recursos pedagógicos para la enseñanza y el aprendizaje.	La diversidad del estudiantado es entendida como un recurso pedagógico para la enseñanza y el aprendizaje.	
Promedio			



2. Calculen el promedio total obtenido en cada una de las dimensiones, así como el promedio total de ellas.

Dimensión	Promedio Individual	Promedio Equipo Directivo
Cultura del establecimiento		
Política del establecimiento		
Prácticas de aula		
Promedio Total Equipo Directivo		

3. Interpreten la puntuación obtenida según el nivel de desarrollo global, respecto del resultado obtenido del promedio total del equipo directivo.

Puntuación	Nivel de Desarrollo
28 a 110 puntos promedio	Tenemos un nivel de desarrollo inicial. Como equipo directivo, tenemos grandes desafíos en relación a generar y mantener las condiciones necesarias para lograr ser una comunidad escolar inclusiva, e implementar prácticas educativas que reflejen la cultura y las políticas inclusivas de la escuela. Es importante analizar las prácticas de nuestro equipo directivo y los recursos personales que están a la base de nuestro quehacer en la promoción de la inclusión y la equidad al interior del establecimiento.
111 a 195 puntos promedio	Tenemos un nivel de desarrollo medio. Como equipo directivo, debemos seguir fortaleciendo aquellas prácticas y recursos personales que aseguren una comunidad escolar inclusiva y equitativa, que se distinga a partir de políticas y prácticas de aula que promuevan la participación de todos los estudiantes. Cada actor cuenta: es hora de organizarnos para asumir nuevos desafíos.
196 a 280 puntos promedio	Tenemos un nivel de desarrollo avanzado. Como equipo directivo, hemos sabido implementar acciones conjuntas que buscan asegurar que la inclusión sea el centro del desarrollo de la escuela, promoviendo una comunidad escolar segura, acogedora, colaboradora y estimulante, donde se distinguen prácticas educativas que reflejan la cultura y las políticas inclusivas de la escuela, y donde las actividades en el aula y las actividades extraescolares promueven la participación de todos los estudiantes.

 **CONECTAR**
 **CONOCER**
 **PRACTICAR**
 **CONSOLIDAR**
 **EXTENDER**

PRACTICAR

8
HERRAMIENTA

RECURSO PRÁCTICO n° 2 Diseño de recorridos hacia prácticas docentes inclusivas y equitativas

En el entendido de que la labor directiva es el factor de mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes —después de la labor docente en aula— parece relevante que quienes lideran la organización tengan como foco consolidar los cambios culturales mediante la modificación de las prácticas docentes, buscando así un camino hacia una comunidad inclusiva y equitativa. Por ello, este recurso práctico busca apoyar al equipo directivo en la priorización de acciones, a partir de la evaluación efectuada, de modo de facilitar la transición hacia una gestión efectiva de aulas heterogéneas y equitativas, con foco en una pedagogía efectiva que promueva aprendizajes desafiantes para todo el estudiantado.

Para trabajar con este recurso, sigan los siguientes pasos:

1. Seleccionen, para cada dimensión de la siguiente rúbrica, las acciones que como equipo directivo implementarán para avanzar hacia una mayor inclusión y equidad en las prácticas de aula.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

DIMENSIONES	Punto de partida	Primera etapa	Segunda etapa	Tercera etapa
<p>Propuesta curricular</p>	<p>Se atiende a los contenidos propuestos en los referentes curriculares. Se les propone a todos los estudiantes aprender lo mismo.</p>	<p>Se consideran los contenidos propuestos en los referentes curriculares y se agregan nuevos. Se diferencian contenidos para los estudiantes con dificultades.</p>	<p>Se consideran los contenidos propuestos en los referentes curriculares y se agregan nuevos. Se diferencian contenidos, según amplitud o profundidad.</p>	<p>Se consideran los contenidos de los referentes curriculares, se articulan con nuevos contenidos y se revisan para ampliarlos a nuevos significativos. Se diferencian contenidos, según amplitud o profundidad. Se organizan alrededor de proyectos multidisciplinarios, preguntas nucleares, etc.</p>
<p>Actividades y tareas</p>	<p>La mayoría de las actividades y tareas propuestas por los docentes a sus estudiantes son simples, cerradas y/o se basan en actividades textos escolares.</p>	<p>La mayoría de las actividades y tareas propuestas por los docentes a sus estudiantes son simples, cerradas y/o se basan en ejercicios de textos escolares. Además, se consideran las ideas previas de los estudiantes para diseñar tareas, siendo estas de naturaleza obligatoria u optativa.</p>	<p>Algunas de las actividades y tareas son abiertas. Los docentes ofrecen actividades de elección para los estudiantes. Además, consideran sus ideas previas para diseñar las tareas, siendo estas de naturaleza obligatoria y optativa, según los intereses del estudiantado.</p>	<p>Las actividades y tareas tienen múltiples posibilidades y niveles de resolución (más de un camino, más de un producto, más de un tiempo, más de un resultado). Además, consideran las ideas previas de los estudiantes para diseñar las tareas, siendo estas de naturaleza obligatoria y optativa, según los intereses y necesidades del estudiantado.</p>
<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Se trabaja tanto en modalidad de grupo como como individual.</p>	<p>Se trabaja en distintas modalidades: con el grupo total, en pequeños grupos e individualmente.</p>	<p>Se trabaja sistemáticamente en distintas modalidades: con el grupo total, en pequeños grupos e individualmente.</p>	<p>Se trabaja sistemáticamente en distintas modalidades (grupo completo, en grupos pequeños e individualmente) y, además, se enseña a trabajar de modo cooperativo.</p>

DIMENSIONES	Punto de partida	Primera etapa	Segunda etapa	Tercera etapa
Entorno educativo	<input type="radio"/> El profesorado trabaja todo el tiempo dentro del aula.	<input type="radio"/> El profesorado trabaja todo el tiempo dentro del aula, pero permiten que los estudiantes elijan diferentes lugares de ella para desarrollar las tareas.	<input type="radio"/> El profesorado trabaja utilizando distintos espacios de la escuela, como biblioteca, laboratorio o pasillos.	<input type="radio"/> El profesorado utiliza distintos espacios de trabajo dentro y fuera de la escuela, tanto en espacios presenciales como virtuales.
Paredes	<input type="radio"/> Las paredes del aula cumplen funciones ilustrativas, es decir, son utilizadas como soporte para los recursos de aprendizaje para las asignaturas.	<input type="radio"/> Las paredes del aula cumplen funciones ilustrativas e informativas.	<input type="radio"/> Las paredes del aula cumplen funciones ilustrativas, informativas e interactivas.	<input type="radio"/> Las paredes cumplen funciones ilustrativas, informativas e interactivas y los estudiantes participan de su diseño.
Uso de instrumentos de evaluación	<input type="radio"/> Se utilizan pruebas elegidas de los textos escolares o basadas en estos, y son iguales para todos los estudiantes.	<input type="radio"/> Se utilizan pruebas, elegidas de los textos escolares o basadas en ellos, y son iguales para todos los estudiantes. Además, dichas evaluaciones incluyen criterios de explícitos.	<input type="radio"/> Se utilizan diferentes tipos e instrumentos de evaluación y estos se construyen con los estudiantes, los cuales explicitan los criterios de evaluación. Los estudiantes pueden demostrar su comprensión de diferentes maneras.	<input type="radio"/> Se utilizan diferentes tipos de instrumentos de evaluación y estos se construyen con los estudiantes, los cuales explicitan los criterios de evaluación. Los estudiantes pueden demostrar su comprensión de diferentes maneras.
Retroalimentación	<input type="radio"/> No se ofrece retroalimentación al estudiantado.	<input type="radio"/> Se ofrece retroalimentación oral al grupo completo.	<input type="radio"/> Se ofrece retroalimentación oral al grupo completo y por escrito a cada uno de los estudiantes.	<input type="radio"/> Se ofrece retroalimentación oral al grupo completo y por escrito a cada uno de los estudiantes. Se estimula a la autoevaluación y la evaluación entre pares.

DIMENSIONES	Punto de partida	Primera etapa	Segunda etapa	Tercera etapa
<p>Habilidades de pensamiento</p>	<p>Los docentes trabajan con habilidades de pensamiento de manera no explícita ni sistemática.</p>	<p>Los docentes trabajan con habilidades de pensamiento, aunque no de manera sistemática. Los estudiantes las utilizan, sin mayor conciencia de ello.</p>	<p>Los docentes trabajan de manera sistemática con las habilidades de pensamiento, incluyendo las de orden superior. Los estudiantes las utilizan y tienen conciencia de su desarrollo.</p>	<p>Los docentes trabajan de manera sistemática sobre las habilidades de pensamiento, incluyendo las de orden superior. Los estudiantes despliegan un trabajo consciente y explícito sobre las habilidades metacognitivas.</p>
<p>Relaciones con los padres y la comunidad</p>	<p>El establecimiento informa a los padres acerca del trabajo con el enfoque inclusivo.</p>	<p>El establecimiento se propone ayudar a los padres a comprender el enfoque inclusivo</p>	<p>Los padres y docentes se comunican y se ayudan para comprender mejor a los estudiantes. Se articulan proyectos con diferentes agrupaciones de la comunidad educativa.</p>	<p>Los padres y docentes se comunican y ayudan para comprender mejor a sus estudiantes. Participan en las actividades, son convocados para que aporten sus saberes y competencias; además, se articulan con diferentes organizaciones de la comunidad.</p>
<p>Formación continua</p>	<p>Algunos docentes participan en jornadas de capacitación y comparten lo aprendido con sus colegas. Además, se comparten lecturas sobre el enfoque inclusivo. Por su parte, los líderes explicitan principios detrás del enfoque, teorías que lo sustentan y las posibilidades (basadas en investigaciones) que ofrece.</p>	<p>Los docentes conforman grupos de estudio, y se filman y comparten “buenas” clases. Además, documentan sus prácticas y reflexionan acerca de ellas (por ejemplo, mediante portafolios). Se estimula la observación, el registro y la discusión entre pares.</p>	<p>Se crean equipos de inducción en el trabajo cotidiano, conformados por docentes expertos y novatos. Se les provee de tiempo para pensar y planificar colaborativamente. Se reflexiona acerca de las creencias.</p>	<p>Se comparten experiencias para que sean retroalimentadas colaborativamente al interior del grupo de pares. Los docentes deciden sobre qué aspecto de su desempeño quieren abordar para su mejoramiento.</p>
<p>Horizonte de trabajo</p>	<p>Se informan las metas que se busca alcanzar en la institución.</p>	<p>Se comparten las metas y se analiza con los estudiantes.</p>	<p>Se comparten las metas y se analizan con los estudiantes.</p>	<p>Se comparten las metas con los estudiantes y ellos a su vez, definen sus propias metas, sus estrategias para alcanzarlas y se autoevalúan a partir de ellas.</p>

2. A partir de las dimensiones y acciones seleccionadas, ordenen según su prioridad tanto las dimensiones como las acciones propuestas para cada etapa, para establecer las ideas clave que se pretende instalar en la escuela. Luego, diseñen acciones concretas y definan un resultado esperado que es posible de evaluar.

Dimensión	Idea para reforzar	Acción priorizada	Resultado esperado

Para chequear el desarrollo de la tabla, sigan los pasos a continuación:

- Revisen la coherencia entre las dimensiones, las acciones y la información recogida de la evaluación realizada en el Recurso Práctico n°1, analizando el nivel de abordaje de la información arrojada por dicha evaluación.
- Evalúen la factibilidad para cumplir con las acciones y los resultados esperados, determinando espacios, horarios y profesionales comprometidos en cada acción.
- Lean en voz alta las acciones y resultados esperados, verificando que cada uno de los participantes del equipo directivo se sienta representado en dichas acciones y comprometido con estas.



PRACTICAR

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Con la finalidad de facilitar el uso de esta herramienta, a continuación se disponen ejemplos que ilustran el trabajo con los recursos prácticos.

RECURSO PRÁCTICO n° 1 Evaluación de la gramática Inclusiva y Equitativa a nivel Institucional

1. Indiquen, individualmente, en una escala de 1 al 10 qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones, cuyos extremos son los siguientes:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Un comportamiento centrado en una Gramática Escolar Tradicional					Un comportamiento centrado en una Gramática Escolar Inclusiva y Equitativa				

CULTURA DEL ESTABLECIMIENTO			
N°	Gramática escolar tradicional	Gramática escolar inclusiva y equitativa	Puntuación
1	La diversidad es entendida como "problema".	La diversidad es entendida como una "oportunidad", como riqueza natural.	5

2. Calculen el promedio total obtenido en cada dimensión, tanto individual como grupalmente.

Dimensión	Promedio Individual	Promedio Equipo Directivo
Cultura del establecimiento	37	45
Política del establecimiento	28	30
Prácticas de aula	35	35
Promedio Total Equipo Directivo		110

 CONECTAR
 CONOCER
 PRACTICAR
 CONSOLIDAR
 EXTENDER

RECURSO PRÁCTICO n° 2

Diseño de recorridos hacia Prácticas Docentes Inclusivas y Equitativas

1. Seleccionen, para cada dimensión de la siguiente rúbrica, las acciones que como equipo directivo implementarán para avanzar hacia una mayor inclusión y equidad en las prácticas de aula.

DIMENSIONES	Punto de partida	Primera etapa	Segunda etapa	Tercera etapa
Propuesta curricular	<p><input type="radio"/></p> <p>Se atiende a los contenidos propuestos en los referentes curriculares.</p> <p>Se les propone a todos los estudiantes aprender lo mismo.</p>	<p></p> <p>Se consideran los contenidos propuestos en los referentes curriculares y se agregan nuevos.</p> <p>Se diferencian contenidos para los estudiantes con dificultades.</p>	<p><input type="radio"/></p> <p>Se consideran los contenidos propuestos en los referentes curriculares y se agregan nuevos.</p> <p>Se diferencian contenidos, incluyendo los de amplitud u profundidad.</p>	<p><input type="radio"/></p> <p>consideran los contenidos de los referentes curriculares, se articulan con nuevos contenidos y se revisan para ampliarlos a nuevos significativos.</p> <p>Se diferencian contenidos, incluyendo los de amplitud y profundidad. Se organizan alrededor de proyectos multidisciplinares, preguntas nucleares, etc.</p>

2. A partir de las dimensiones y acciones seleccionadas, ordenen según su prioridad tanto las dimensiones como las acciones propuestas para cada etapa, para establecer las ideas clave que se pretende instalar en la escuela. Luego, diseñen acciones concretas y definan un resultado esperado que es posible de evaluar.

Dimensión	Idea para reforzar	Acción priorizada	Resultado esperado
Contenidos	Todos los estudiantes pueden aprender	<p>Se consideran los contenidos propuestos en los referentes curriculares y se agregan nuevos.</p> <p>Se diferencian contenidos para los estudiantes con dificultades.</p>	<p>Organización Curricular propia del establecimiento, identificando los aprendizajes integrados por el profesorado.</p>

Luego de explorar estos recursos para lograr prácticas educativas inclusivas y equitativas, en la sección **Consolidar**, se espera reforzar los principales aprendizajes para desarrollar este conocimiento profesional al interior del equipo directivo.



CONSOLIDAR



8
HERRAMIENTA

Una vez aplicados los recursos prácticos propuestos por esta herramienta, de manera conjunta, se les invita a reflexionar en torno a los aprendizajes logrados, relacionados con las estrategias e ideas para promover un enfoque de educación inclusiva y equitativa al interior del establecimiento.

1. Considerando lo aprendido en esta herramienta:

Antes de trabajar con esta herramienta, ¿qué solíamos pensar acerca del desarrollo de la inclusión y equidad en nuestro establecimiento?



Después de utilizar la herramienta, ¿qué pensamos acerca del desarrollo de la inclusión y equidad en nuestro establecimiento.

CONECTAR

CONOCER

PRACTICAR

CONSOLIDAR

EXTENDER

2. Respecto del ejercicio del liderazgo desde un enfoque inclusivo no segregador, ¿qué deben celebrar? y ¿En qué aspectos deben crecer aún como equipo directivo?



Debemos celebrar que...



Debemos crecer en...

En esta reflexión final, lograron reconocer aprendizajes logrados tanto en la revisión como en la reelaboración de las nociones de inclusión y equidad que creían poseer, así como en el análisis de los aciertos y desafíos que reconocen en su gestión directiva.

IDEAS FUERZA

Para reforzar los contenidos abordados, se presenta una síntesis de las ideas principales trabajadas en esta herramienta, alusivas al desarrollo y aprendizaje de la Inclusión y Equidad al interior de los equipos Directivos.

Inclusión y equidad como Recurso Personal

Es un conocimiento clave en un equipo directivo, pues permite asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todo el estudiantado. Requiere de la apropiación de conceptos teóricos y estrategias para promover la equidad y la inclusión.

Dimensiones clave

Para poder lograr un establecimiento inclusivo y equitativo se requiere avanzar en las dimensiones de cultura, política y prácticas docentes de un modo interrelacionado, logrando así un cambio de paradigma o enfoque en el establecimiento.

Liderazgo inclusivo

Desde este enfoque, los líderes educativos emprenden un viaje recursivo, el cual requiere conocer distinciones, establecer una evaluación inicial y diseñar cursos de acción posible, pero desafiantes.

Relevancia de la inclusión y equidad

Este conocimiento permite comunicar los principios conceptuales para que la comunidad educativa adopte una disposición positiva frente a la diversidad y negativa ante la inequidad, explorando permanentemente nuevos caminos hacia la mejora escolar.

8

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Para finalizar el uso de esta herramienta, cada participante deberá responder sintéticamente la siguiente pregunta:

¿Con qué aprendizaje nos quedamos?

8

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

EXTENDER

Para profundizar en el conocimiento profesional de Inclusión y Equidad, los invitamos a revisar los distintos materiales de apoyo y referencias bibliográficas presentes en esta sección.



Material audiovisual

- **Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación.** Documento Unesco Sector Educación. Publicado en Portal web Edudown 21: <http://bit.ly/documentoinclusion>
- **Los Colores de las Flores.** Documental Publicado en el Canal de Youtube Fundación ONCE: <http://bit.ly/videoinclusion1>
- **10 Consejos para Docentes sobre Educación Inclusiva.** Video Publicado en el canal de Youtube Educación Inclusiva: <http://bit.ly/videoinclusion2>
- **Avances en Diversificación de la Enseñanza.** Presentación. Informativa de Alida Salazar. Unidad de Educación Especial. División de Educación General Ministerio de Educación. Publicado en el Portal Liderazgo Escolar UC: <http://bit.ly/presentacioninclusion>



Referencias bibliográficas

- Echeita et al. (2016), Transformando la “gramática escolar” para ser más inclusivos: La experiencia de tres centros, *Contextos educativos*, 19 (2016), 7-24. Doi 10.18172/con.2784
- Anijovich, R. (2014). *Gestionar una escuela con aulas heterogéneas. Enseñar y aprender en la diversidad.* Buenos Aires: Paidós.
- Ainscow et al. (2001). *Hacia escuelas eficaces para todos. Manual de formación de equipos docentes.* Cap. 9. España. Madrid: Narcea.
- Booth M. & Ainscow Mel. *Índice de Inclusión. Desarrollando el Aprendizaje y la participación en las Escuelas.* Parte I y II. Unesco, 2005.
- Murillo, F.J. y Duk, C (2011). *Escuelas Inclusivas Eficaces: organización, prácticas y cultura inclusiva.*
- Ministerio de Educación de Chile. (2016), Decálogo de la Ley de Inclusión. Construyendo el derecho a una educación de calidad. Disponible en: <http://leyinclusion.mineduc.cl/pdf/decalogo.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile (2016a), Orientaciones para la Construcción de Comunidades Educativas Inclusivas Disponible en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/03/Documento-Orientaciones-28.12.16.pdf>



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

- Ministerio de Educación (MINEDUC) (2017), orientaciones técnicas para la inclusión educativa de estudiantes extranjeros. Disponible en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/12/Orientaciones-estudiantes-extranjeros-21-12-17.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile (2018), El primer gran debate de la reforma educacional: Ley de Inclusión Escolar. Disponible en: https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/03/libro_Inclusio%CC%81n_final.pdf



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER