Teachers College
COLUMBIA UNIVERSITY

Del saber de uno al aprendizaje de todos: conectar la sabiduría práctica de quienes lideran escuelas y liceos

Seminario Internacional C Líder 2026

Valparaíso, Chile

17 de noviembre 2026


LIDERA
Better Decisions Stronger Leadership Better Education

El camino

I

Evolución del problema central

II

Selección de palancas

III

Co-construir la respuesta

El camino

I

Evolución del problema central

II

Selección de palancas

III

Co-construir la respuesta

El camino - I

Buscando el problema central

- Brecha e invisibilidad
- La palanca de la política pública
- Una profesión diferenciada
- Ecología institucional
- Redes de indagación
- Ejercer es decidir

Brecha e invisibilidad

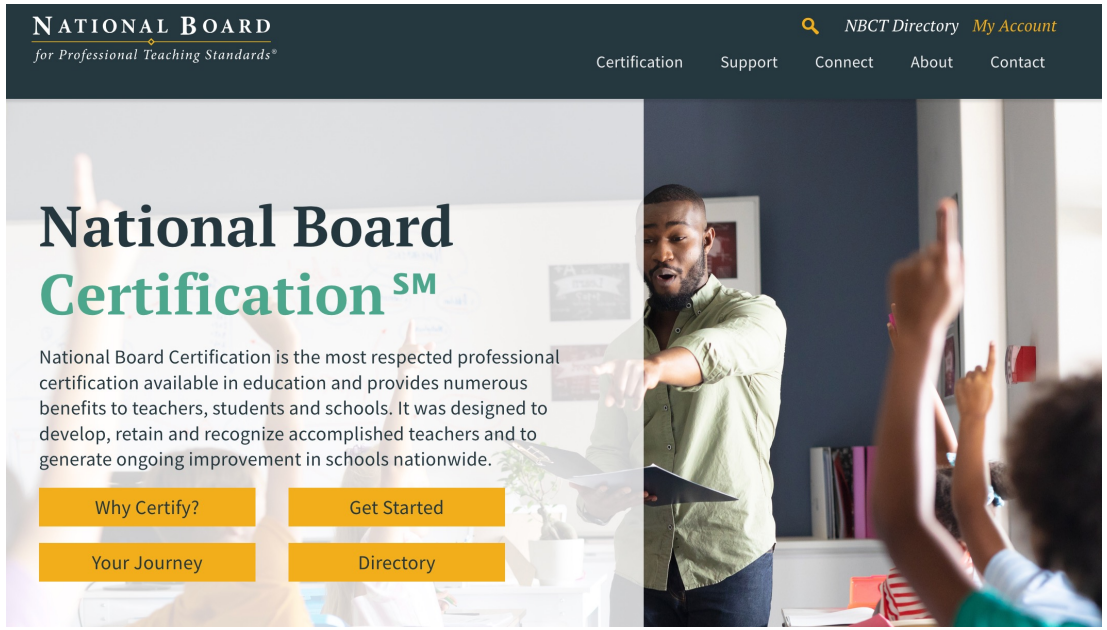
En El Monte la semana pasada …

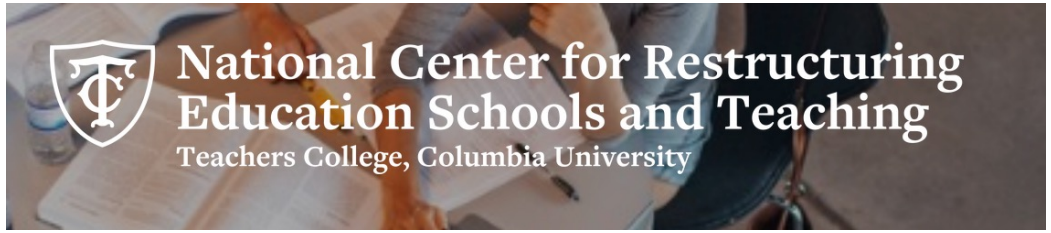
(EEUU: Tyack, Cuban, Cremin, Greene, Ogren, Labaree, Angus, Mirel, etc.)



[TC]

La palanca de la política pública





Linda Darling-Hammond, Ann Lieberman, Lin Goodwin

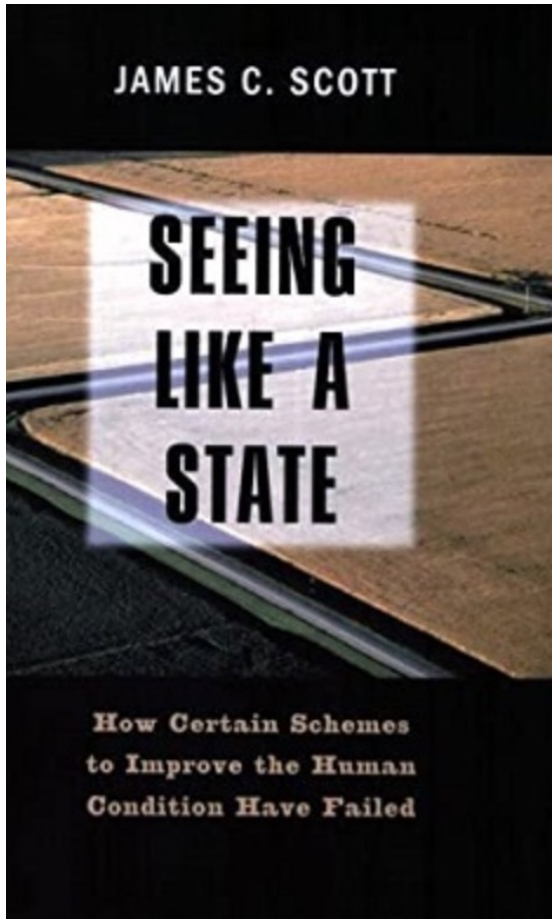
Una profesión diferenciada

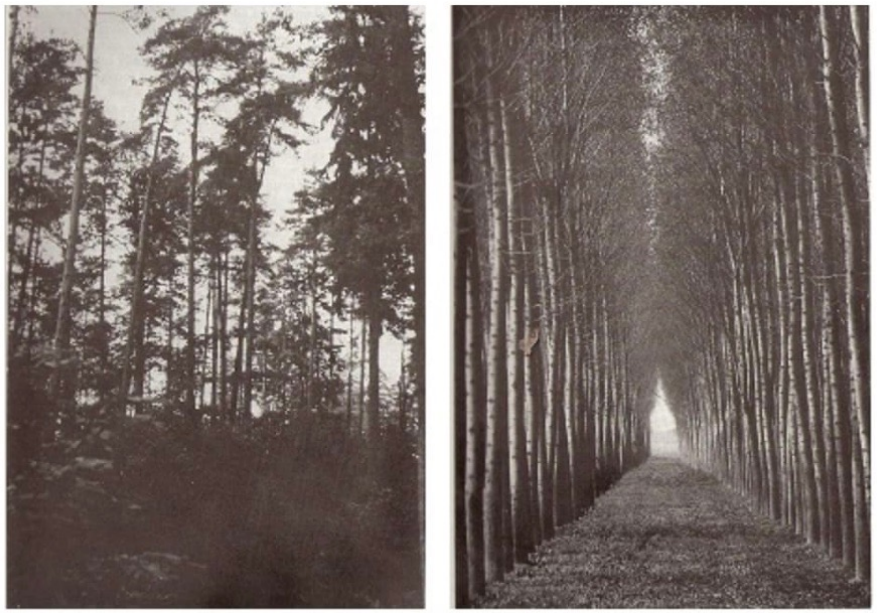
- Historia de profesiones – (Abbott inter alia)
- Historia de facultades de educación, educación como profesión – (Flexner, Labaree, Judge, Lagemann, Henig, Ogden, Clifford, Herbst, Fraser, Crook, Johanek, etc.)
- "semiprofesión"
- "poroso"
- "Thorndike ganó, Dewey perdió"

Ecología institucional



[CB]



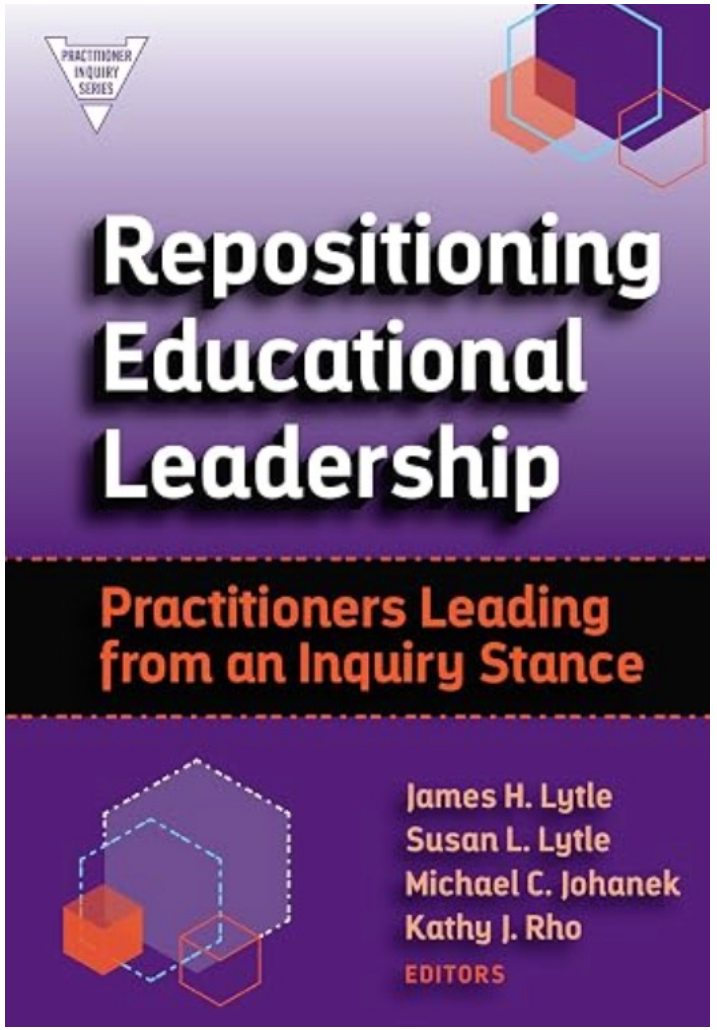


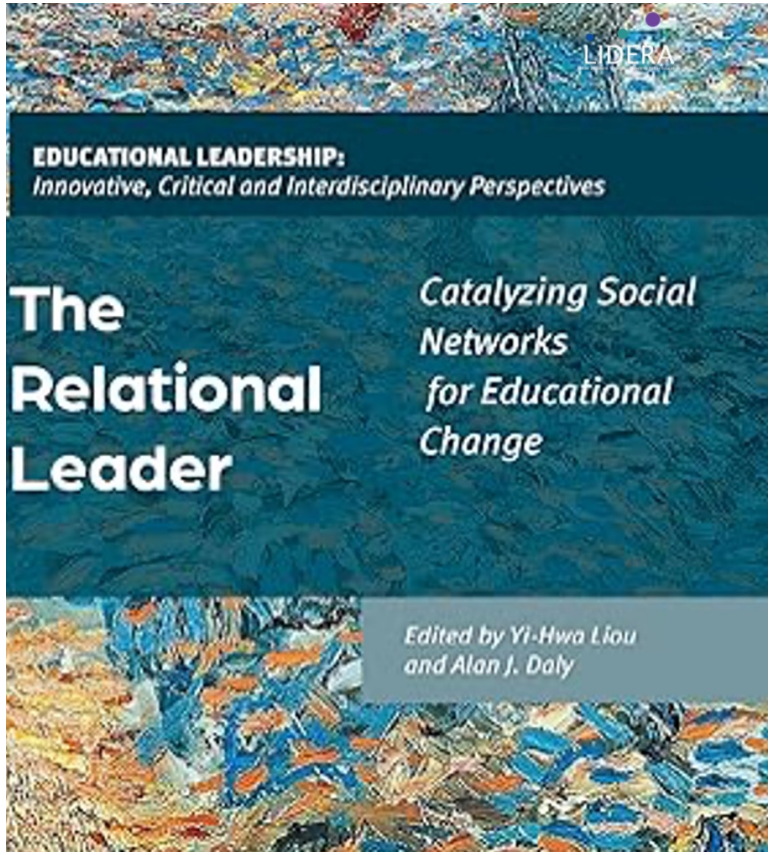
Illegible Natural vs. Legible "Scientific" Forests
(pages 16-17 of James Scott's *Seeing Like a State*)



Redes de indagación

- Redes invisibles de profes, lideres
  - Un pueblo chileno minero …
- Postura de indagación
- Análisis de redes sociales y profesionales
- Innovación por parte del usuario = 50 % de la innovación (von Hippel)





[UPENN]

El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas

Distributed Leadership for Educational Improvement: A Social Network Analysis in Chilean High Schools' Departments

Juan Pablo Queupil [1]*
Carmen Montecinos [2]

[1] Universidad Católica Silva Henríquez, Chile
[2] Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

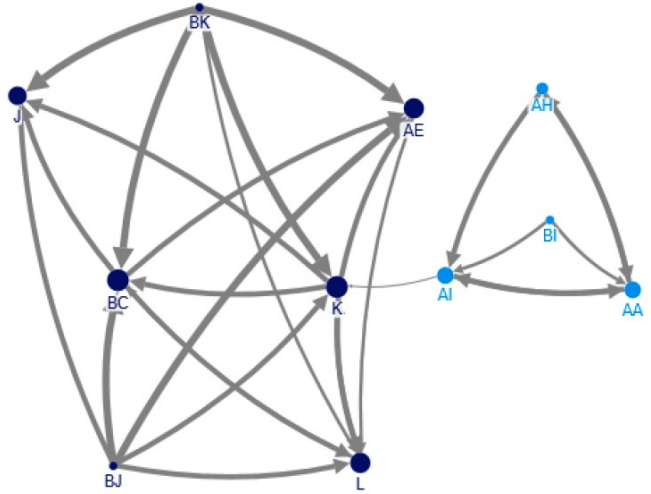


Figura 2. Sociograma de relaciones en "pedir consejo sobre cómo perfeccionar clases" para la Escuela Cielo
Fuente: Elaboración propia.

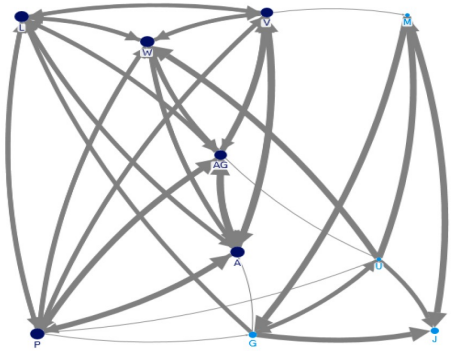


Figura 1. Sociograma de relaciones en "procesos de mejora en el área" para la Escuela Agua
Fuente: Elaboración propia.

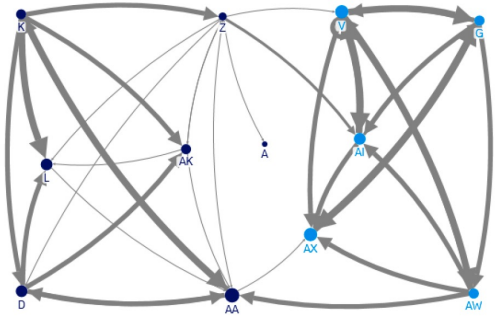


Figura 3. Sociograma de relaciones en "obtención de prácticas innovadoras" para la Escuela Tierra
Fuente: Elaboración propia.

Ejercer es decidir en contexto

- Calidad de la práctica profesional – calidad de la toma de decisiones profesionales
- Falta de practica en decidir en contextos que acercan actualidad (Dexter inter alia)
- Un desafío compartido
- “Transferencia interpretiva” (Bransford/Schwartz, etc.)





Las enfermeras que trabajan en entornos de cuidados intensivos toman decisiones casi cada 30 segundos

(Nibbelink y Brewer, 2018)



En medicina, casi el 65% de los eventos adversos son atribuibles a un criterio profesional débil, y el costo de los errores asciende a 17.100 millones de dólares anuales

(Brennan et al, 2004; Van Den Bos et al, 2011).

¿Cómo nos preparamos?



Conocimiento



Destrezas



Disposiciónes

¿Cómo nos preparamos?



Conocimiento



Destrezas



Disposiciónes



Criterio

Criterio - visible, conectado y curado

El camino

I

Evolución del problema central

II

Selección de palancas

III

Co-construir la respuesta

UNA PALANCA DE CAMBIO SUBUTILIZADA

LIDERA

9.000

Directores escolares en Chile

3,5M

Estudiantes impactados por sus decisiones

44%

Logra nivel básico en matemáticas (vs. 69% OCDE) — PISA 2022

1%

Alcanza alto desempeño (vs. 9% OCDE) — PISA 2022

La evidencia es clara: **el liderazgo directivo es uno de los factores de mayor impacto en el aprendizaje escolar, especialmente en contextos vulnerables.** Mejorar el liderazgo mejora los resultados. Y sin embargo, la formación existente es casi exclusivamente teórica, los directores trabajan en aislamiento y el conocimiento acumulado desaparece con cada rotación.

Impacto eficaz

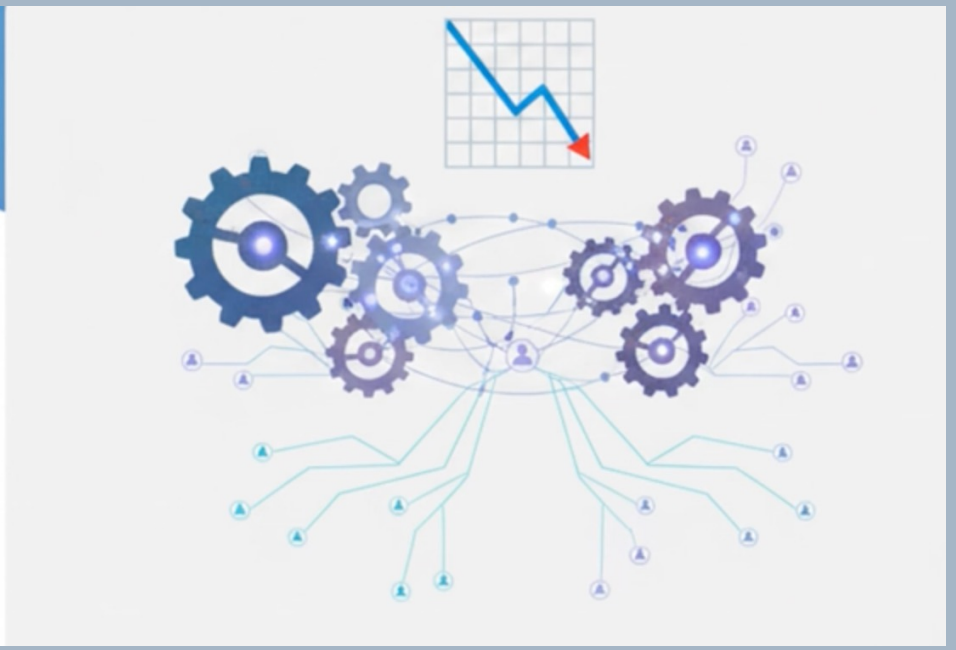
"Los directores son realmente importantes. De hecho, resulta difícil imaginar una inversión con un techo de rentabilidad potencial más elevado que una iniciativa exitosa orientada a mejorar el liderazgo de los directores."

Grissom et al, 2021

TEORÍA DEL CAMBIO

CAPTACIÓN – INTERCAMBIO – EVALUACIÓN





CRITERIO

ANÁLISIS Y FORTALECIMIENTO DE REDES

COLUMNA VERTEBRAL DIGITAL

¿En síntesis?

¿En síntesis?

Buscando el problema central

- Brecha e invisibilidad
- La palanca de la política pública
- Una profesión diferenciada
- Ecología institucional
- Redes de indagación
- Ejercer es decidir



- Anclar en las necesidades y oportunidades de la práctica diaria
- Hacer visible dicha práctica
- Comenzar por el rol —el de director— que tiene el mayor impacto
- Construir de manera colaborativa con los directores y instituciones del ecosistema
- Distribuir los roles institucionales según los intereses individuales
- Conectar la práctica de forma dinámica
- Curar el aprendizaje de manera accesible
- Coordinar vía una organización “neutral” y/o intermediaria

¿Nuestro problema central?

Criterio profesional:

- ¿En qué consiste la capacidad de criterio (juicio situado)? ¿Cómo puede hacerse visible?
- ¿Cómo puede desarrollarse?
- ¿Cómo puede desarrollarse a gran escala?

¿Cómo …?

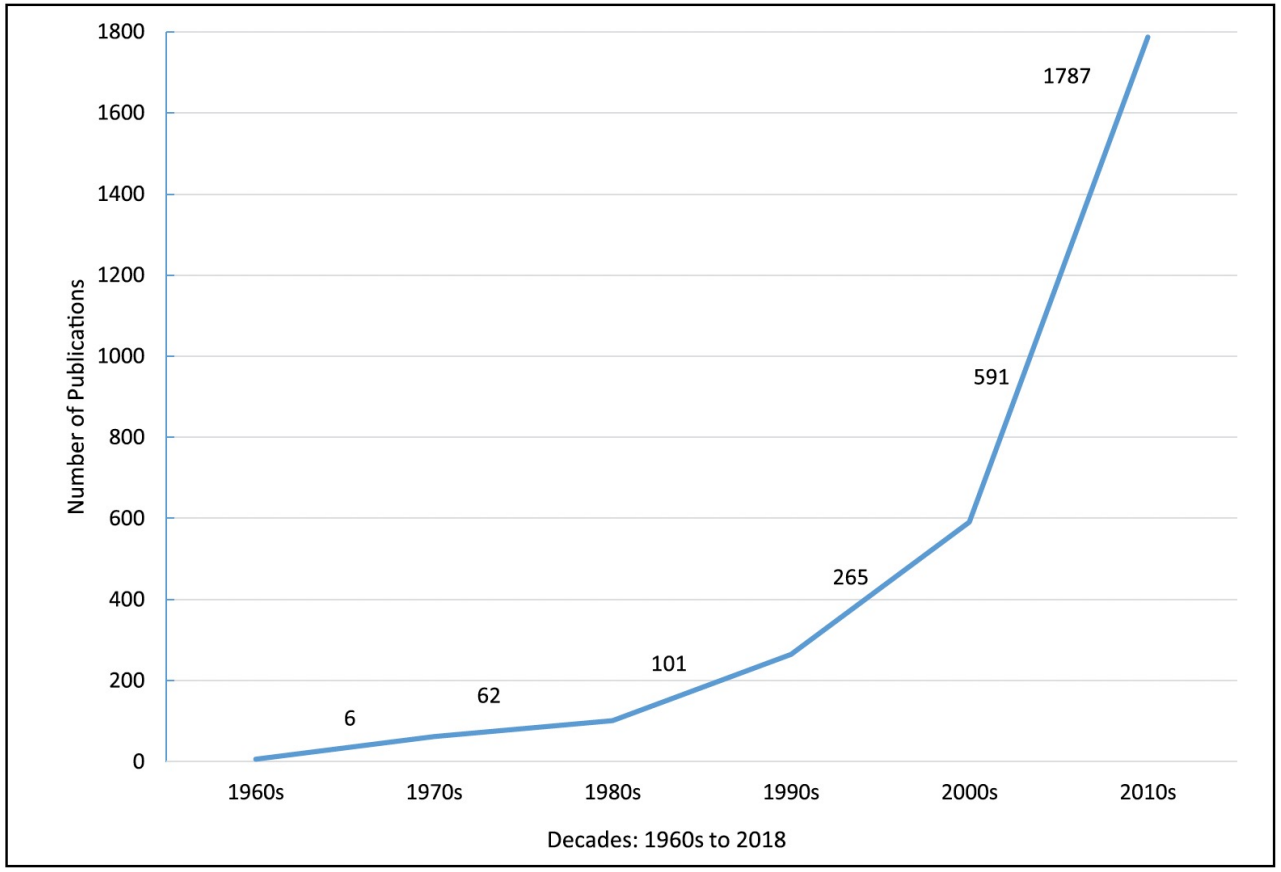


Figure 3. Growth trajectory of the literature in simulation-based learning, 1965–2018 (n = 2,812).

Hallinger, Philip and Ray Wang, 2020. "The Evolution of Simulation-Based Learning Across the Disciplines, 1965-2018: A Science Map of the Literature." Simulation & Gaming, Vo. 51(I) 9-32.

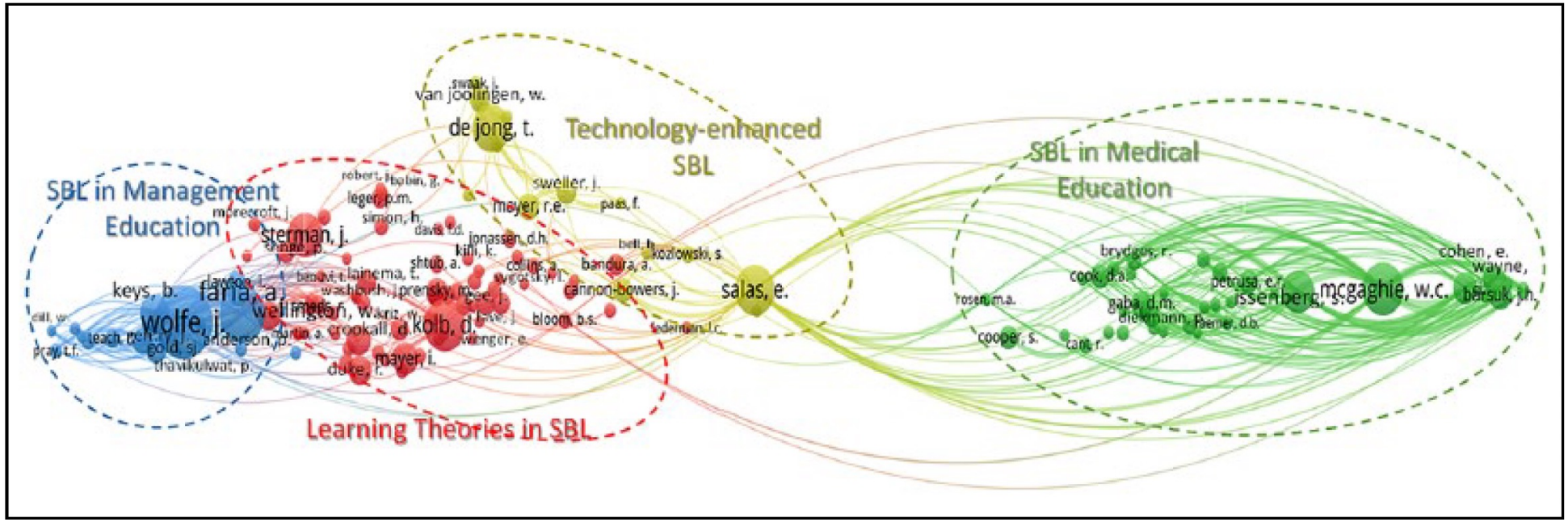


Figure 5. Author co-citation map of the SBL knowledge base with 71,555 authors in the citation network, threshold 60 author co-citations, 131 authors (map generated in VOSviewer software with permission from van Eck & Waltman, 2009–2018).

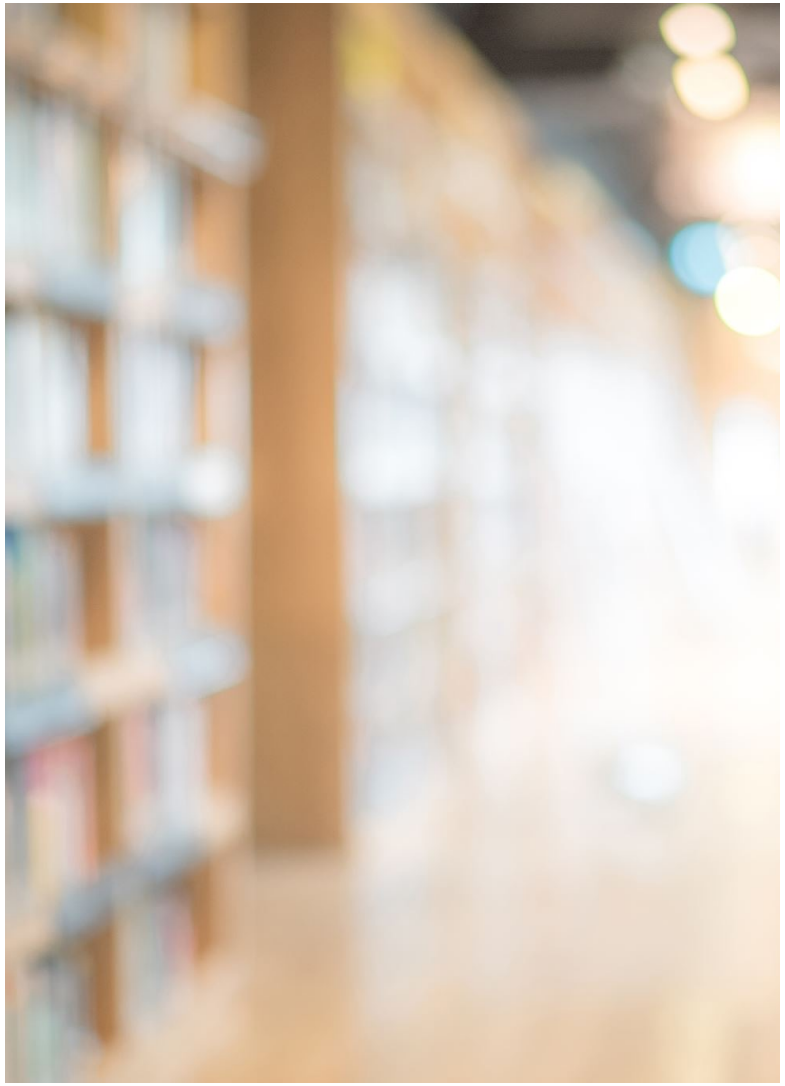
Hallinger, Philip and Ray Wang, 2020. "The Evolution of Simulation-Based Learning Acros s the Disciplines, 1965-2018: A Science Map of the Literature." Simulation & Gaming, Vo. 51(I) 9-32.

La phronesis de Aristóteles

(Halverson, 2004)

“La phronesis es el conocimiento experiencial, arraigado en el carácter, utilizado por los individuos para determinar y seguir cursos de acción intencional”.

“El desarrollo de este “ojo phronético” es una buena descripción metafórica de los tipos de hábitos que desarrollan los líderes escolares exitosos.”



Juicio clínico (enfermería)

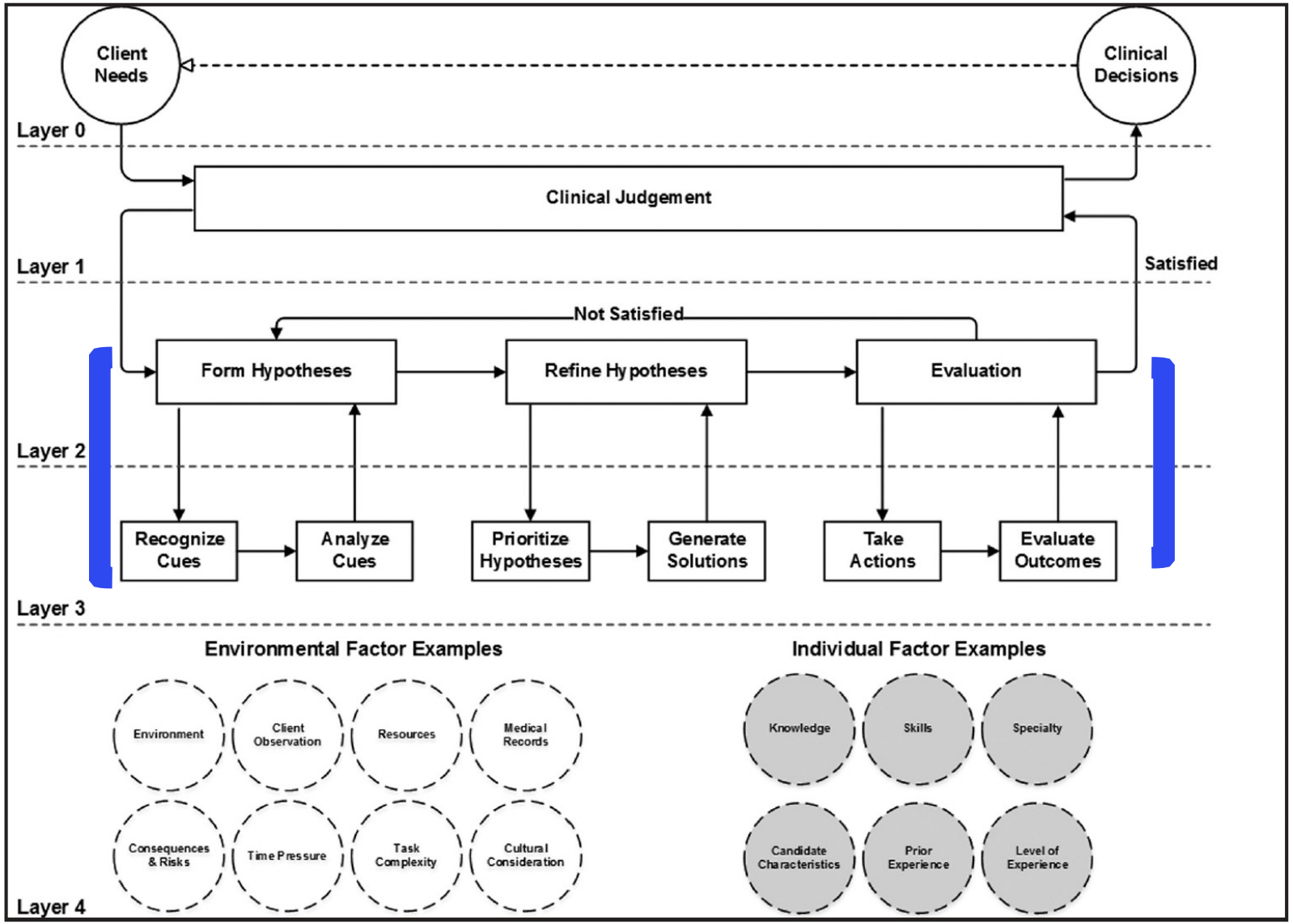


Figure 1. The National Council of State Boards of Nursing-Clinical Judgment Model.

Simulaciones de liderazgo

Introducción

Bienvenidos a la simulación "El Desafío del Cambio".

Se trata simplemente de un ejercicio, una oportunidad para practicar aquello que realiza a diario. Por lo tanto, siéntase libre de reaccionar tal como lo haría en la vida real. Esto no constituye, en modo alguno, una evaluación de su persona ni de su estilo de liderazgo.

Una vez que haya finalizado, tendrá la oportunidad de compartir algunas reflexiones sobre su experiencia. También recibirá retroalimentación con un resumen de las decisiones que haya tomado.

Haga click en el botón "Continuar", abajo a derecha, para comenzar.

ChileMass LIDERA

IMPULSO DOCENTE

Iniciativa LIDERA - Resolviendo Conflictos Escolares

0:57:47

Simulación

Comienza la Tensión

Le da la bienvenida a Diego Costa al colegio y le entrega un breve resumen de los cursos a los que va a dar clases. Parece un tanto nervioso, pero usted esperaba eso. Usted le asegura que las cosas van a estar bien.

Sin embargo, Diego no recibe una cálida bienvenida. La tensión se acumula en el curso, y los estudiantes se aprovechan de su condición de profesor nuevo y joven.

Además, parece que la antes sana competencia en matemáticas entre los dos cursos, toma un mal camino y los estudiantes del curso de María comienzan a burlarse del profesor nuevo y de sus frustrados compañeros.



RA - El Compromiso del Crecimiento

0:00:49

% Porcentaje de Simulación Completado



subvencionada con aproximadamente 800 estudiantes.

La escuela tiene una estructura de tres cursos por nivel hasta el sexto básico y dos cursos por nivel desde séptimo hasta cuarto medio. Esto ha funcionado bien durante mucho tiempo y los padres, así como los estudiantes, han aceptado la situación y se sienten cómodos con ella.





Iniciativa LIDERA - Consumo de Estu

0:00:28

Equipo de Crisis

Hace 3 años se generó un "Equipo de Crisis", que son los directores de ciclo y otras personas definidas por el director. El equipo enfrenta situaciones específicas de crisis y trabaja en el momento con respecto a qué se va a hacer.

La situación de crisis ha sido implementada 3 veces. Esto pone en marcha todo un sistema de apoyo frente a estas situaciones, que incluye, entre otros, a una encargada de comunicaciones y al orientador del colegio.



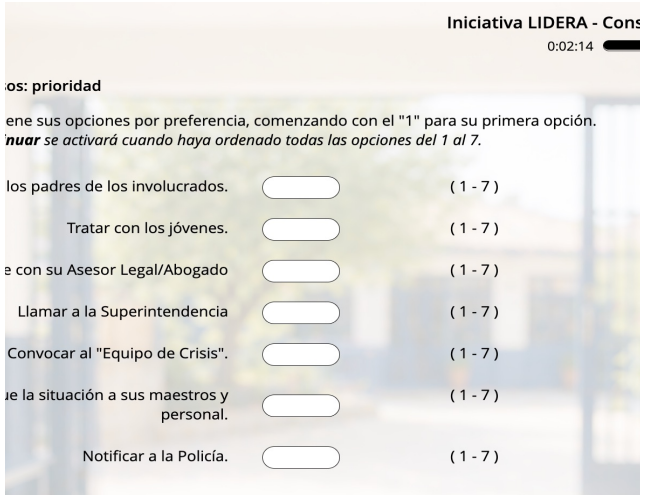
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

CONICYT Fondecyt Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico

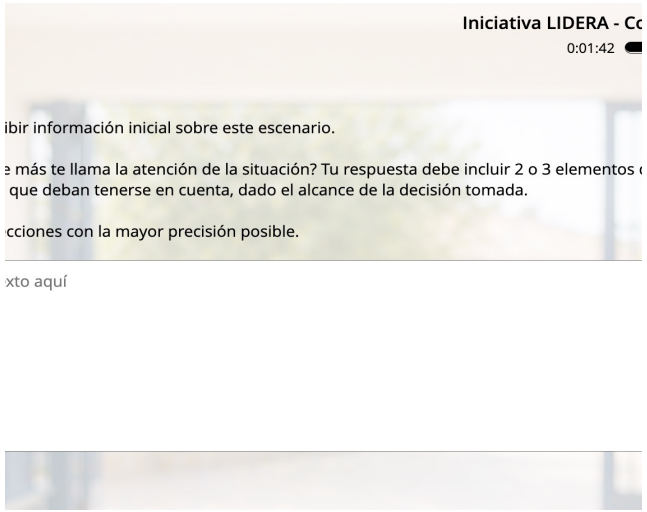
Proyecto FONDECYT regular N°1161605

Atributos del líder

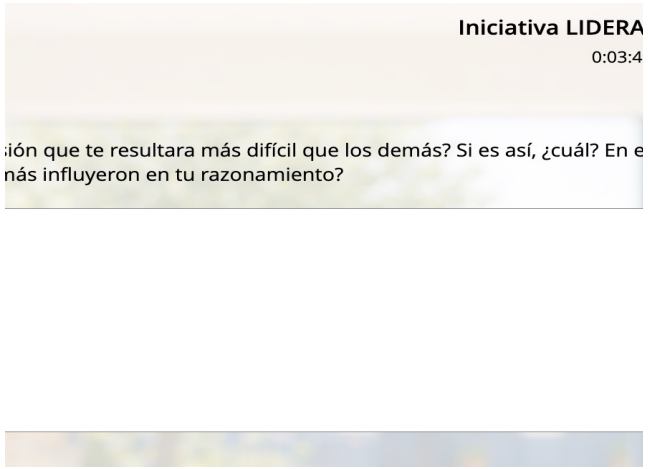
Percepción



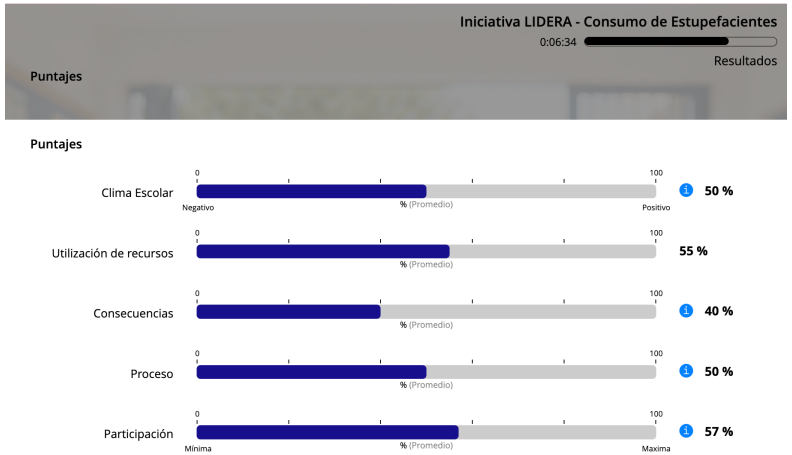
Priorizar & Razonar



Debrief



Feedback



Impacto en Practica

Visibilizar, conectar, curar



El camino

I

Evolución del problema central

II

Selección de palancas

III

Co-construir la respuesta

LIDERA

Better Decisions | Stronger Leadership | Better Education



El desafío de la pérdida sistémica del aprendizaje profesional



Insumos profesionales y contextualización

Formación inicial, desarrollo profesional en servicio, recursos curriculares/instruccionales, experiencia en el puesto



La formación fundamental y los recursos se aplican a diversos contextos locales.



Aprendizaje profesional individual/colectivo

Desarrollo del juicio situado y formas adaptadas de formación, herramientas y recursos.

Aislamiento y fuga: el punto crítico de pérdida



Aislamiento y fuga: el punto crítico de pérdida

falta de curaduría compartida



Pérdida por salidas de personal



Aislado en el sitio o en una sola red



Reparación sostenida y crecimiento

LIDERA captura el juicio situado en simulaciones y almacena innovaciones mediante Análisis y Diseño de Redes Sociales.



Captura y desarrollo del juicio situado en simulaciones



Adaptaciones e innovaciones: compartidas, curadas y almacenadas vía SNA/D



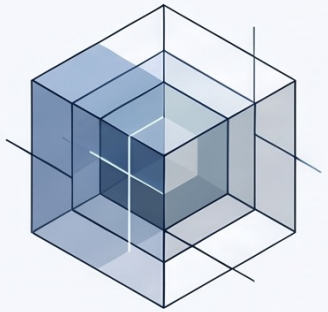
El ciclo de retroalimentación sistémica

Las adaptaciones e innovaciones capturadas retroalimentan y mejoran los insumos profesionales iniciales.

Gemini Notebook

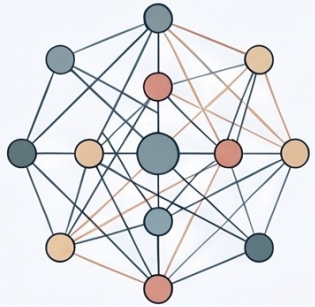
LIDERA 2027: Ecosistema Dinámico de Aprendizaje Directivo

LIDERA aborda la fragmentación del conocimiento en las escuelas transformando las decisiones y prácticas reales de los directivos en capacidad sistémica. A través de analítica avanzada e inteligencia artificial, convierte la experiencia de terreno en conocimiento transferible y acumulativo.



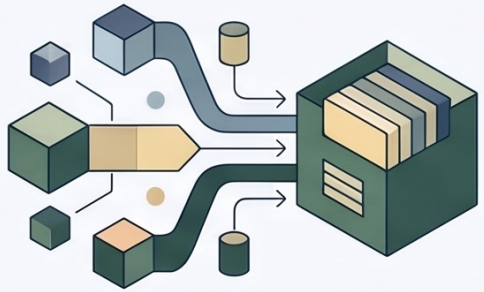
Componente Individual

Entrena el juicio situado mediante simulaciones basadas en situaciones reales.



Componente Lateral

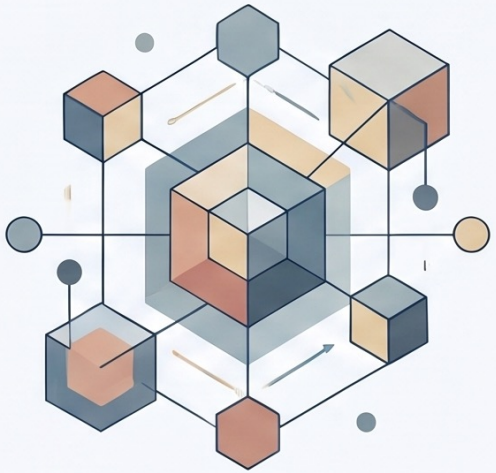
Fortalece redes de líderes mediante análisis de redes (SNA) para acelerar el aprendizaje.



Componente Sistémico

Realiza curaduría de conocimiento práctico, transformando decisiones de terreno en activos compartidos.

Impacto e Infraestructura Inteligente

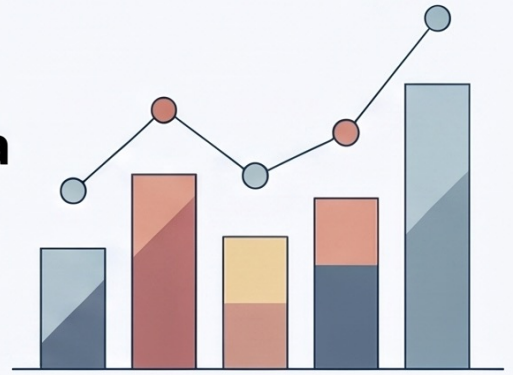


Aprendizaje sistémico en tiempo real

Permite al sistema educativo aprender dinámicamente de sus propios líderes.

Decisión y práctica basadas en evidencia

Potencia la mejora de decisiones y el impacto en las trayectorias educativas.



Gemini Notebook



UNA INICIATIVA EN CONSTUCCIÓN POR UNA ALIANZA ÚNICA

Teachers College, Columbia University
Boston College
UC San Diego
ChileMass
Impulso Docente
Santiago Columbia Global
Universidad Alberto Hurtado
CENIA – Centro Nacional de Inteligencia Artificial
Fundación Mustakis
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Universidad del Desarrollo – Universidad de Excelencia
CILED – Centro de Innovación en Liderazgo Educativo, Facultad de Educación
Fundación Luksic
unir – Universidad Internacional de La Rioja
Universidad San Sebastián – Vocación por la Excelencia
Pontificia Universidad Católica de Chile
PUCV Líderes Educativos
CELITED
ChileMass
LIDERA – Better Decisions. Stronger Leadership. Better Organizations.

¿Un ecosistema de curiosidad, criterio, y colaboración?

John Dewey, How We Think, 1910:

“ … the native and unspoiled attitude of childhood, marked by ardent curiosity, fertile imagination, and love of experimental inquiry, is near, very near, to the attitude of the scientific mind … its recognition in educational practice would make for individual happiness and the reduction of social waste….”

«…la actitud innata y sin corromper de la infancia —caracterizada por una curiosidad ardiente, una imaginación fértil y el gusto por la indagación experimental— está próxima, muy próxima, a la actitud propia de la mente científica…; su reconocimiento en la práctica educativa contribuiría a la felicidad individual y a la reducción del desperdicio social…».



Teachers College
COLUMBIA UNIVERSITY

¡Mil gracias!

Mike Johanek
mcj2009@tc.columbia.edu