



# COLEGIO MAYOR TOBALABA

*Desarrollo y aprendizaje en el siglo XXI*



## **LA MISIÓN DEL COLEGIO: LOS NIÑOS, NIÑAS Y JÓVENES QUE FORMAMOS**

El Colegio Mayor Tobalaba es una institución educacional laica de inspiración cristiana y ecuménica, cuya misión es formar niños, niñas y jóvenes responsables y autónomos, que, interesados en el contexto humano, social, cultural y científico de nuestro país y el mundo, sean honestos, solidarios, respetuosos de la diversidad en cualquiera de las formas en que ella se expresa, promotores de una sana convivencia, firme en sus convicciones y amable con las personas, y que demuestren un alto compromiso con la sociedad y el desarrollo sustentable; asimismo, son capaces de analizar, evaluar y cuestionar sistemáticamente distintas situaciones, así como comunicarse e interactuar de manera flexible con su entorno, proponiendo diversas y pertinentes alternativas para enfrentar individual y colaborativamente los desafíos de su vida.



## **PALABRAS PRELIMINARES**

Convocamos a todas las personas que conforman nuestra Comunidad Educativa, al compromiso de desarrollar en todos sus integrantes, particularmente los estudiantes, las habilidades y competencias que posibiliten su desarrollo pleno e integrarse en la sociedad de manera activa, desenvuelta, con un claro compromiso con el desarrollo del país fundado en el aprendizaje y el conocimiento. Para ello, el Colegio promueve en un marco de autonomía, el desarrollo de habilidades como la creatividad, el pensamiento crítico, la colaboración, la comunicación y la ciudadanía.

Consecuentemente, las experiencias educativas de los estudiantes serán diseñadas y ejecutadas de una forma consciente y precisa, respetando sus intereses y expectativas para lograr habilidades y conocimientos relevantes y pertinentes, así como actitudes que posibiliten una participación responsable y ética para consigo y la sociedad.

Es así como el Colegio se concibe como un espacio de aprendizaje constante. Todo lo que se vive y se observa se aprende. Desde que la persona entra al Colegio hasta que sale, en un día o una trayectoria, cada espacio y cada momento está diseñado para el aprendizaje y el cuidado de ella, particularmente de los estudiantes, para que convivan sanamente con otros, desarrollemn habilidades, conozcan y entiendan el mundo. Es este el proyecto que invitamos a construir en conjunto y que describimos en las páginas que siguen.



## 1. PRESENTACIÓN

Las sociedades históricamente se han visto desafiadas por lo que implica su propio desarrollo. Hoy, por ejemplo, la inteligencia artificial, las nuevas tecnologías y formas de relación y comunicación, los medios y velocidad de producción del conocimiento, son expresiones de este desafío. Lo anterior, moviliza –y es movilizado– por todos los ámbitos humanos, sociales y culturales. Sin embargo,

*Tenemos que reconocer que mientras en la mayoría de los ámbitos estamos asistiendo a un cambio de paradigma, en la educación todavía se mantienen los marcos de referencia del siglo pasado. De manera sintética podríamos decir que este se caracterizó por ser industrial, homogéneo, analógico y secuencial.*

*¿Y qué escuela se desprende de este mundo? Una escuela de estructura rígida donde el profesor está en un lugar central y el alumno es pasivo y obediente: se le pide que incorpore intelectualmente contenidos fragmentados.*

(Aragay, Arnó, Borràs, Iniesta, Menéndez, Riera, Taràn, Ylla, 2015, pág. 20).

El Colegio en el nuevo escenario, tiene una estructura flexible, con un estudiante que es actor principal y proactivo, y desarrolla el aprendizaje como experiencia y el conocimiento como algo integrado.

Lo anterior exige reflexionar en torno a la estructura y cultura escolar históricamente establecida, las prácticas, representaciones y creencias que la sostienen, y desarrollar un modelo que no responda de manera reactiva a los desafíos, sino que, sobre todo, tenga una mirada propositiva.

Para hacer frente a este nuevo escenario, este documento, fruto de la reflexión profesional/pedagógica, organiza y sistematiza los distintos elementos constitutivos del proyecto institucional. El objetivo es definir el marco general, educativo y pedagógico, del quehacer del Colegio, para que, en un marco de flexibilidad, profesionalismo y autonomía, se tomen las decisiones y opciones que respondan a ese marco. De esta forma, en lo que sigue, se sistematiza y relacionan diversas definiciones y documentos que nos han acompañado en la gestión del Colegio en los últimos cuatro años, y define el camino para avanzar en el desarrollo y el aprendizaje del siglo XXI.

## 2. EL MODELO DE GESTIÓN

El esquema que sigue muestra los distintos niveles de la gestión que inciden de manera directa o indirecta en el aprendizaje de los miembros de la institución, particularmente, los estudiantes, en consideración de una cultura escolar que se inserta en una sociedad de cambio.



A continuación, se definen y explican cada uno de los elementos constitutivos del modelo.

### 2.1. Definición de aprendizaje

El aprendizaje es el núcleo articulador de nuestro proyecto. Lo entendemos como un proceso y experiencia individual que es inseparable de –y se define en– la experiencia colectiva, social y cultural, en el que intervienen procesos cognitivos, corporales, emocionales y motivacionales, y que genera un cambio en la persona o institución que lo vivencia (basado en Illeris, 2009; Coll, 1998; Coll, Palacios y Marchesi, 2011; Vygostki, 2009).



En el proceso de aprendizaje, intervienen siempre al menos tres aspectos relevantes, a saber, quien aprende, quien enseña y lo que se quiere enseñar/aprender, desarrollar y/o construir (habilidades, actitudes, conocimientos). El aprendizaje se juega en la actividad que se define y en la que intervienen estos tres elementos.

## 2.2. Enfoque pedagógico

Para favorecer el aprendizaje, el Colegio opta y enfatiza el despliegue de metodologías activas que permitan al aprendiz ser el principal actor y responsable de su aprendizaje. Estas metodologías activas implican cambios relevantes respecto de la forma tradicional de la enseñanza, a saber:

- **Cambio en las etapas de adquisición de conocimiento y de la aplicación de los mismos.** Se espera que el estudiante aplique los elementos constitutivos del conocimiento desde el inicio del proceso, a partir de su propia indagación, para asentar y precisar los distintos niveles en que se despliega el aprendizaje (cognición, metacognición, conciencia, emoción, desarrollo motor/corporal). Esto implica al menos:
  - Que el docente o gestor del aprendizaje realice una lectura curricular detallada, que se verifique en una planificación en la que donde los objetivos de aprendizaje que se presentan se estructuran en base a la comprensión de los estudiantes y no son solamente una reproducción literal de lo presentado en los Planes y Programas.
  - Revisar la mirada taxonómica de los objetivos, en el convencimiento de que no existe linealidad irrestricta. Así, por ejemplo, revisar y tomar posición respecto los pros y contras de la habitual taxonomía de Bloom (1975; Anderson, L.W., y Krathwohl, 2001); evaluar y tomar posición respecto la propuesta de Marzano (2002; y Pickering, 2006; y Kendal, 2007) o Webb (2002; y Coxford, 1993).
  - La planificación es una carta de navegación y en tanto tal, es flexible y debe focalizarse en “qué aprender” y no en “qué enseñar”.
- **Cambio en las actividades a desarrollar por los estudiantes y en ambiente de aprendizaje.** En este caso, el estudiante es el centro de la actividad conjunta lo que implica que él indaga, investiga, propone opciones, erra y corrige en un marco de autonomía y colaboración. Un elemento fundamental es la integración del conocimiento y sobrepasar las posibilidades de las asignaturas y desplegar metodologías como el aprendizaje basado en proyectos, el pensamiento de diseño, la gamificación entre otros.
- **Cambio en los roles y funciones de docentes/gestor del aprendizaje y estudiantes.** El docente o gestor del aprendizaje media en la indagación y proceso de aprendizaje de los estudiantes, más que entregar contenidos específicos.

Se transforma en un apoyo constante para el proceso de los estudiantes y, más que dar respuestas a las preguntas que ellos generan, posibilita las condiciones necesarias para que estos gestionen su propio aprendizaje.

- **Cambio en las habilidades a desarrollar en las actividades.** Un elemento que resulta fundamental en nuestro modelo es la autonomía (Fauré, 1981; Freire, 1997; basado en Fullan, 2013; Giroux, 1993; Pereira Rua, 1976); en efecto, la persona es libre y debe estar consciente de esta libertad, lo que implica que posee la capacidad y necesidad de comprometerse con lo que elija y ser responsable de ello. Pedagógicamente, esto implica educar progresivamente en tomar decisiones y actuar siguiendo esa decisión, por lo que es relevante que el estudiante entienda con claridad la finalidad que sigue cada actividad y que tenga un rol activo en la planificación, implementación y evaluación de su propia educación.  
La autonomía modela, modera y articula cinco habilidades que hemos definido como centrales para nuestro proyecto, a saber (basado, entre otros, en Bonney y Sternberg, 2011; de Bono, 2008, 2013; Ennis, 1996, 2009; Esquivias, 2004; Facione, 2007; Fullan y Langworthy, 2013; Klimenko, 2008; MINEDUC, 2017a; Sternberg, 1987, 1999, 2002):

- **Creatividad**, relacionada con la originalidad, mantenerse curioso y alerta, usar el pensamiento lateral, ser flexible en las propuestas y acciones, así como ofrecer la posibilidad de buscar, diseñar e implementar nuevas alternativas a situaciones, tareas o ejercicios. Implica que los docentes busquen desarrollarla en todas las acciones y reflexiones.
- **Pensamiento crítico**, asociada al desarrollo de la capacidad de cuestionar, evaluar y analizar sistemáticamente situaciones reales, las ideas propias, las de otros, teniendo en cuenta el lugar y contexto desde el que se habla, lo que apunta principalmente a la búsqueda de nuevas respuestas que enriquezcan la construcción de un punto de vista personal.
- **Colaboración**, implica la capacidad de organización y reconocimiento de las posibilidades de los otros, articulando las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo en torno a un desafío común y el respeto.
- **Comunicación**, relacionada con el intercambio efectivo de pensamientos y sentimientos, la interacción con otros y la utilización productiva y crítica de los medios digitales y de comunicación de masas. Incluye tanto la expresión como recepción de información, sentimientos, pensamiento, etc. Amplio manejo de la lengua materna: lectura, escritura, oralidad; manejo fluido del inglés como segunda lengua.
- **Ciudadanía**, implica que la persona considere el contexto social y cultural de nuestro país, teniendo en cuenta las cuestiones globales sobre la base de una profunda comprensión de los diversos valores y con verdadero interés en relacionarse con otros, en un marco de responsabilidad ética robusta, que permita desarrollar una sana convivencia basada en la solidaridad y compromiso social. La persona debe abordar sistemas complejos que



afectan a la sostenibilidad humana, el desarrollo social, económico, cultural, científico, tecnológico y ambiental, así como movilizar competencias para el encuentro intercultural.

- **Cambio en el sistema de evaluación.** La evaluación al ser también una experiencia de aprendizaje, debe estar centrada en el proceso de los estudiantes, en establecer preguntas que posibiliten la indagación y requieran la movilización de distintos recursos por parte de los alumnos para que sean capaces de constatar sus aprendizajes y los procesos relacionados. En este sentido, *la evaluación es para aprender y no del aprendizaje*, ya que esto último se basa en el control. Para lo anterior, cumple un rol fundamental, la búsqueda de evidencia, la retroalimentación continua, la autoevaluación y la coevaluación.

### 2.3. La gestión corporativa

Implica la facilitación de los procesos institucionales, a partir de la definición, en conjunto con las rectorías, de metas y estándares exigentes en torno a los desafíos que se definen más adelante en este documento. Pero, además, facilita la gestión de la información (a través, por ejemplo, del Sistema de Gestión Escolar Colegio Mayor - SIGEM), genera acciones de acompañamiento de los procesos, así como facilita el desarrollo del personal (selección, inducción, acompañamiento, evaluación de desempeño, formación) de manera oportuna y pertinente, en función del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de los Colegios. Todo lo anterior posibilita la responsabilización delegada (accountability) por parte de las rectorías; la posibilidad de asumir la gestión de los establecimientos, los resultados educativos y de aprendizaje.

Es importante subrayar el carácter “facilitador” y “orientador” de procesos que asume la Gestión Corporativa, pero no intervenciva en la gestión habitual.

## 2.4. La gestión en el Colegio y el liderazgo

El equipo directivo del Colegio despliega su liderazgo (entendido este, sobre todo, en función de los aspectos motivacionales, comunicacionales, colaborativos y articuladores en torno a un objetivo común – basado entre otros, en: Day et al, 2009; Hopkins, 2008; Leithwood, Day, Sammons, Harris, Hopkins, 2006; Leithwood, 2009; MINEDUC, 2015) para gestionar los distintos procesos y procedimientos fundamentales para la institución, relacionados con cada uno de los siguientes ámbitos:

- **Gestión para el aprendizaje.** Considera las prácticas docentes e institucionales de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes y de los aprendizajes.
- **Convivencia escolar.** Involucra las prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional. Considera también la incorporación y el trabajo conjunto con las familias del Colegio.
- **Gestión institucional.** Prácticas dirigidas a construir y articular los esfuerzos en torno a una visión estratégica, gestionando la información y contando con las condiciones administrativas y financieras adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.
- **Desarrollo profesional y técnico.** Implica la comprensión, mejoramiento y potenciación de las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los funcionarios de la institución.  
En este espacio resulta central instalar la noción de conversaciones profesionales, entendidas estas como un espacio de encuentro colectivo reflexivo en torno a representaciones que movilizan prácticas pedagógicas, basadas en el respeto y la consideración de argumentos basados en evidencia, lo que posibilita el mejoramiento continuo. (Cerda y López, 2006; Robinson et al., 2009).
- **Clima laboral.** Relacionado con la promoción de relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo, las interacciones positivas y el aprendizaje entre pares inter e intraestamental.



### **3. LOS DESAFÍOS DE LA IMPLEMENTACIÓN**

Para que cada Colegio logre enfrentar los desafíos en torno al aprendizaje de los miembros de la comunidad, particularmente, de los estudiantes, se debe procurar una estrategia que se grafica en la imagen siguiente.



El esquema muestra que en cada uno de los ámbitos de gestión se definen aspectos específicos de las prácticas que requieren verificarse en objetivos y metas.

El despliegue de estos elementos garantiza el desarrollo pleno de las personas que componen la organización, así como resultados de aprendizaje de calidad.

### **3.1. Gestión para el aprendizaje**

El eje articulador de la gestión para el aprendizaje está centralmente definido por la observación y acompañamiento del aula y el desarrollo profesional, como proceso prioritario, fundamental y excluyente para la consolidación e impulso del Proyecto Educativo del Colegio.

A nivel de la mirada institucional, se requiere de articular los niveles (mirada vertical) en relación tanto al:

- Perfil del egreso del estudiante.
- Perfil del docente/gestor del aprendizaje.

Lo anterior implica definir para cada ciclo cómo se observa y/o de qué manera aporta al logro de cada uno de esos elementos referidos de manera pertinente y consistente. Así también, implica integrar las distintas asignaturas o ámbitos del conocimiento.

Asimismo, es necesario procurar la articulación horizontal, vale decir, la forma en que en cada ciclo en particular y, más aún, un nivel en particular, los docentes/gestores del aprendizaje, despliegan un discurso y acción alineado con el requerimiento institucional y sin contradicciones entre sí.

Relacionado con lo anterior, un requisito fundamental para garantizar la articulación entre niveles es la definición de una suerte de trazabilidad de las habilidades a lo largo de la experiencia de aprendizaje de los estudiantes en el Colegio, que permita observarlas e intencionarlas reconociendo las especificidades de cada ciclo, respetando los intereses y proceso de los estudiantes.

Por otro lado, se debe resguardar y fomentar la evaluación para el aprendizaje, lo que implica focalizar en el proceso de los estudiantes, la comprensión/evaluación/creación de éstos respecto de su aprendizaje y evaluación, considerando tanto los procesos como los resultados relacionados, favoreciendo distintas oportunidades y formas para demostrar y conocer su aprendizaje, y disminuyendo sistemática y continuamente la cantidad de calificaciones.

Como ya hemos señalado, el modelo institucional instala las metodologías activas como una necesidad y una exigencia del quehacer formativo, por lo que debe ser intencionado, acompañado, formado y evaluado. En este marco, el Flipped Classroom y el Aprendizaje Basado en Proyectos (este último como paso necesario de las Unidades integradas) son nuestro principal interés.



### **3.2. Convivencia escolar**

Un elemento sustutivo en la institución es la promoción del bienvivir en sociedad, en donde se establece el reconocimiento, respeto y consideración de todos los actores al interior de la institución, en consideración de su dignidad, derechos y en concomitancia con sus deberes, establecidos en los respectivos manuales relacionados.

Asimismo, la vida sana es un requisito fundamental para la formación de los estudiantes, de manera tal que conozca y respete el propio cuerpo, promoviendo el autocuidado, la alimentación sana y la vida activa.

La vida sana considera como elemento fundamental la promoción de conductas relevantes que definen una sana convivencia (respeto, colaboración, solidaridad, entre otras), así como la prevención del uso de drogas y del consumo de alcohol; asimismo, considera prácticas propias del desarrollo de los estudiantes (como la sexualidad). Todo lo anterior, es parte de la labor formativa del Colegio por lo que participan todos los miembros de la institución, complementando de esta manera los elementos académicos y disciplinares.

Un aspecto relevante para enfrentar estos desafíos, enfatiza contar con una amplia gama de oportunidades en el deporte. Este es un tema fundamental que posibilita el desarrollo pleno de las personas del Colegio.

En este contexto, la familia tiene un rol fundamental como responsable último del aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. La familia se incorpora en las actividades que el Colegio convoca en función de los desafíos detectados y que tienen relación, sobre todo, con la vida sana, la prevención y el aprendizaje de los estudiantes.

### **3.3. Gestión institucional**

Se releva como fundamental para una educación de calidad, la gestión de datos para la toma de decisiones, para transcender la acción meramente reactiva. Asimismo, resulta crucial remirar continuamente la acción institucional a la luz de los elementos presentes en este documento, de manera tal de definir la mirada estratégica a tres años de la institución. Este proceso considera, al menos:

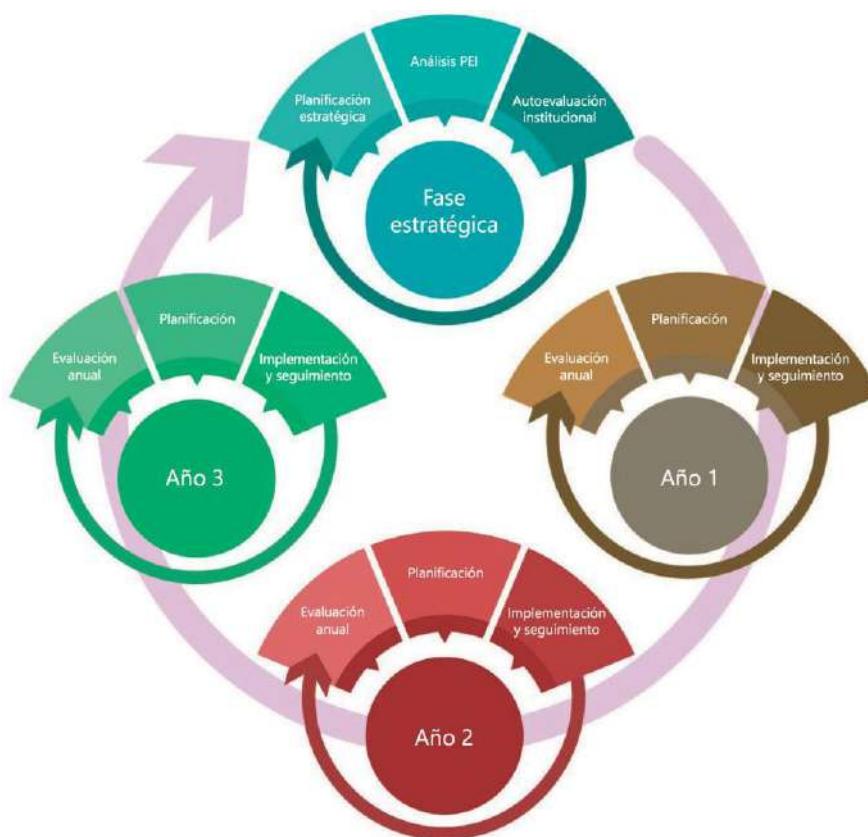
- **Participación:** de una manera pertinente y específica, de cada uno de los estamentos.
- **Análisis permanente del Proyecto Institucional:** que implica revisar continuamente la misión y visión, el perfil del estudiante, perfil del docente/gestor del aprendizaje, ajuste de los planes requeridos por la normativa.
- **Autoevaluación institucional:** en base a los ámbitos y desafíos relevantes que conforman nuestro proyecto.



- **Planificación estratégica:** que implica la definición de objetivos estratégicos por dimensión, metas y estrategias. Como parte de esta planificación, el Colegio define en el marco de su plan estratégico, una línea de acción comunicacional sistemática, robusta y pertinente que aborde: las acciones ejecutadas en el marco de la implementación del PME, el avance del proyecto y que entregue información relevante sobre los objetivos y principios del Colegio.

A partir de lo anterior, el Colegio diseña, implementa y evalúa anualmente, de manera operativa, un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), decidiendo respecto de los focos y énfasis.

El ciclo de mejoramiento propuesto tiene un alcance de tres años, cada uno de los cuales con un PME específico que se diseña, implementa y evalúa con el norte de los objetivos estratégicos definidos para ese plazo. Luego de un proceso de tres años, el proceso se reinicia. Cabe señalar que la Evaluación anual del PME, es un insumo fundamental para el siguiente ciclo.



Basado en MINEDUC,

### **3.4. Desarrollo Profesional y Técnico**

El Colegio es una entidad viva, que se define y establece sus posibilidades en función de los intereses y expectativas de las personas que la componen: estudiantes, apoderados, administrativos, auxiliares, paradocentes, docentes y directivos. Respecto del personal del Colegio, es importante contar con un sistema de formación continua, directa, exclusiva y claramente direccionado por los intereses, PEI y PME del Colegio. El plan de formación, debe ser elaborado en función de ello y en reconocimiento, sobre todo, de la evaluación de desempeño que debe considerar a distintos actores (autoevaluación, coevaluación, jefatura, estudiantes, externos), así como avanzar hacia la evaluación de los conocimientos pedagógicos y disciplinares específicos.

Lo anterior implica reconocer la conformación de los grupos, en particular a nivel de ciclo, para focalizar las estrategias y las acciones.

Para poder enfrentar esta propuesta, es necesario desplegar conversaciones desafiantes en las que se interpele no sólo a las prácticas, sino sobre todo a las representaciones y creencias que las sostienen.

### **3.5. Clima laboral**

El desarrollo de la institución implica un clima de respeto y colaboración entre las personas que lo componen y definen, así como tener claridad de la composición y redes al interior de ella y, en particular, en cada uno de los ciclos. Lo anterior facilitará la generación de un ambiente profesional y laboral que favorezca el logro de los objetivos y el bienvivir de las personas. En este sentido, la unidad ciclo es el foco de la intervención.



## 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Dimensión	Objetivos
Gestión para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer las metodologías activas como una exigencia del quehacer formativo.</li><li>• Desarrollar un modelo de Evaluación para el aprendizaje, coherente y pertinente con los objetivos a lograr.</li><li>• Implementar un plan pedagógico con énfasis en las habilidades necesarias para aportar y desarrollarse en sociedad, en coherencia con el perfil de egreso del alumno.</li></ul>
Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar las relaciones interpersonales a partir del trabajo interestamental permanente, propendiendo a la valoración y respeto por el rol que desempeña en la comunidad.</li><li>• Fortalecer las políticas internas de las relaciones humanas entre funcionarios a partir de lo establecido por el reglamento interno y los procedimientos de resolución de conflictos.</li></ul>
Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potenciar el clima escolar, implementando acciones que favorezcan una cultura del bienvivir.</li><li>• Implementar un nuevo plan preventivo de conductas de riesgo.</li><li>• Incorporar a la familia en el desarrollo integral de los estudiantes.</li></ul>
Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar encuentros profesionales de reflexión pedagógica en forma transversal para potenciar prácticas y quehacer institucional que apunten al Proyecto Educativo Institucional.</li><li>• Implementar plan de capacitación que responda a las necesidades de aprendizaje actuales de la institución</li></ul>
Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar sistema de seguimiento de los objetivos estratégicos planteados en Plan de Mejoramiento.</li><li>• Optimizar el uso de SIGEM en la entrega eficiente de la información que permita establecer estrategias de intervención y de toma de decisiones.</li></ul>



## 5. REFERENCIAS

- Anderson, L.W., y D. Krathwohl (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: a Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Nueva York: Longman.
- Aragay, X., Arnó, J., Borràs, P., Iniesta, D., Menéndez, P., Riera, P., Tarín, Ll. y Ylla, Ll. (2015). *Formulamos el horizonte, 37 metas para soñar el cambio educativo*. Barcelona: Jesuitas Educació.
- Bloom, B.S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: The Cognitive Domain*. New York: David McKay Company Inc.
- Bonney, C. R., y Sternberg, R. J. (2011). Learning to think critically. En R. Mayer & P. Alexander (Eds.). *Handbook of research on learning and instruction*, 166-196. New York: Routledge.
- Cerdá, A. y Arellano, M. Eds. (2006). *Formación continua de docentes. Un camino para compartir 2000-2005*. Santiago de Chile: MINEDUC.
- Coll, C. (1998). *Psicología y currículum*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Coll, C., Palacios, J. y Marchesi, A. (Comps.) (2011). *Desarrollo psicológico y educación. 2. Psicología de la Educación Escolar*. Madrid: Alianza.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E. y Kington, A. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes*. University of Nottingham.
- De Bono, E. (2008). *Creatividad: 62 ejercicios para desarrollar la mente*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- De Bono, E. (2013). *El pensamiento lateral*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Ennis, R.H. (1996). Critical thinking dispositions: Their nature and assessability. *Informal Logic*, 18(2 y 3), 165-182.
- Ennis, R.H. (2009). *An Annotated List of Critical Thinking Tests*. University of Illinois UC.
- Esquivias, M. (2004). *Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones*. Revista Digital Universitaria, 5(1), 1-17.
- Facione, P. (2007). *Pensamiento crítico ¿qué es y por qué es importante?* California: Insight Assessment.
- Fauré, P. (1981). *Enseñanza personalizada y también comunitaria*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la Autonomía*. México: Ed. Siglo XXI.
- Fullan, M. y Langworthy, M. (2014). *A Rich Seam How New Pedagogies Find Deep Learning*.
- Giroux, H. (1993). *La escuela y la lucha por la ciudadanía*. México: Ed. S. XXI.
- Hopkins, D. (2008). *Hacia una buena escuela*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Illeris, K. (2009). *Contemporary Theories of Learning : Learning Theorists in Their Own Words*. Taylor & Francis Routledge. 1st, London: England
- Klimenko, O. (2008). La creatividad como un desafío para la educación del siglo XXI. *Educación y Educadores*, 11(2), pp. 191-210.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la*

*investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning*. University of Nottingham.
- Marzano, R. (2002). *A different kind of classroom: Teaching with dimensions of learning*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum development.
- Marzano, R. y Pickering, D. (2006). *Dimensions of learning. Teacher's manual*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum development.
- Marzano, R. J. y Kendall, J.S. (2007). *The new taxonomy of educational objectives*. California, EE.UU.: Corwnin Press.
- Marzano, R. J. y Kendall, J.S. (2008). *Designing and assessing educational objectives: Applying the new taxonomy*. California, EE.UU.: Corwnin Press.
- MINEDUC (2015). *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar*. Santiago de Chile: MINEDUC.
- MINEDUC (2017a). *Propuesta curricular para IIIº y IVº Medio*. Santiago de Chile: MINEDUC.
- MINEDUC (2017b). *Plan de mejoramiento educativo 2017*. Santiago de Chile: MINEDUC.
- Pereira Rúa, N. (1976). *Educación Personalizada. Un proyecto educativo en Pierre Faure (Tesis doctoral)*. México: Editorial Trillas.
- Robinson, VMJ, Hohepa, M., y Lloyd, C. (2009). *Liderazgo escolar y resultados de los estudiantes: identificar lo que funciona y por qué - Programa Síntesis Iterativo de la Mejor Evidencia*. Wellington: Ministerio de Educación.
- Sternberg, R.J. (1987). Teaching critical thinking: eight ways to fail before you begin. *Phi Delta Kappan*, 68, 456-459.
- Sternberg, R.J. (1999). *Estilos de pensamiento. Claves para identificar nuestro modo de pensar y enriquecer nuestra capacidad de reflexión*. Barcelona: Paidós.
- Sternberg, R. J. (2002). La creatividad es una decisión. Parte 1. *Creatividad y Sociedad*, 1(1), 15-23.
- Vygotski, L. (2009). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Madrid: Crítica.
- Webb, N. L. (2002). *Depth-of-Knoweldge levels for four content areas*.
- Webb, N., y Coxford, A. F. (1993). *Assessment in the mathematics classroom*. Reston, Va.: National Council of Teachers of Mathematics.







Flores en porcelana en filo, Alumnos Colegio Mayor Tobalaba.