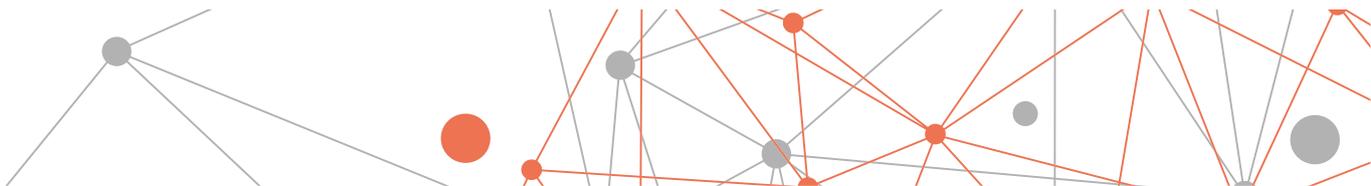
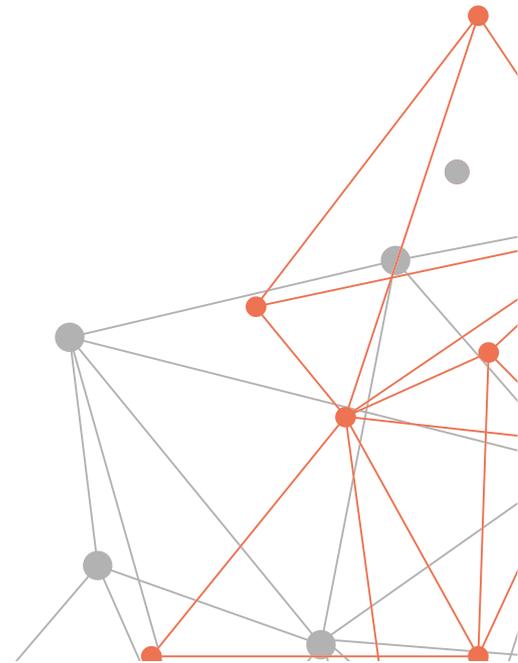




DE LIDERES PARA OTROS LIDERES

LIDERAZGO EDUCATIVO PARA LA MEJORA ESCOLAR

# Cómo desarrollar una mentalidad de crecimiento para la mejora educativa en la EMTP



# 1. ¿De qué trata la serie “De líderes para otros líderes”?

---

Busca abordar preguntas como: **¿Qué hacen los líderes educativos TP que logran buenos resultados en aspectos que suelen ser desafiantes para la mayoría? ¿Cuáles son esos conocimientos y estrategias que más los han ayudado, en la práctica?**

Así, la serie presenta algunas herramientas a través de las cuáles **podrás conocer estrategias clave** relacionadas con desafíos del liderazgo, las cuáles han sido **levantadas desde la experiencia práctica, la literatura especializada y en terreno con expertos TP.**



## 2. ¿En qué consiste la herramienta: “Cómo desarrollar una mentalidad de crecimiento para la mejora educativa en la EMTP”?

---

La educación media técnico profesional **se relaciona, usualmente, con estudiantes de bajo nivel socio económico y que, muchas veces, han tenido fracasos en su educación previa**, sea por bajo rendimiento académico o de comportamiento. En general, esto influye o influirá en la forma que estos jóvenes piensan sobre sí mismos y sobre cómo otras personas piensan sobre ellos y lo que pueden lograr.

Lo anterior está relacionado a la teoría de la “**mentalidad de crecimiento**”, concepto acuñado por la renombrada psicóloga Carol Dweck, que postula que, aunque todas las personas sean diferentes en todos los aspectos –talento, aptitudes, intereses, temperamento–, estos pueden cambiar por medio de la dedicación y la experiencia. Esto permite a la persona sentirse motivada por los desafíos y ver los errores o fallas no como una muestra de su ignorancia o inhabilidad, sino como oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Así, según la teoría de la mentalidad de crecimiento, las personas que creen que sus habilidades e inteligencia pueden desarrollarse continuamente a través del esfuerzo y el aprendizaje, tienen más probabilidades de lograr mayores niveles de éxito en comparación con aquellas que creen que nacieron (o no) con ciertos talentos y habilidades, por lo cual poco o nada se puede hacer al respecto, **lo que se conoce como “mentalidad fija”** (Dweck, 2006).

En el mundo de la educación, estos conceptos han estado ganando fuerza como **catalizadores para transformar la forma en que los actores educativos**, es decir, no solo estudiantes, sino también docentes y líderes, abordan el aprendizaje, superan los desafíos y, en última instancia, moldean el presente y el futuro.

La mentalidad de crecimiento, sin embargo, no es simplemente un concepto abstracto, sino que representa un **cambio profundo en la forma en que los individuos perciben su potencial y, como consecuencia, transforman sus acciones**. Este cambio puede conducir a mejoras tangibles en la motivación, el bienestar general y en los resultados educativos/profesionales (Dweck, 2008). La evidencia científica, todavía en desarrollo, está demostrando que una mentalidad de crecimiento lleva a las personas a aceptar mejor los cambios y desafíos, perseverar a pesar de los reveses y, en última instancia, lograr niveles más altos en sus actividades académicas y profesionales (OECD, 2021; Glerum, Loyens y Rikers, 2020; Claro et al., 2019; Glerum, 2019; Agencia de la Calidad, 2018; Claro y Ossandón, 2018). En el caso de la EMTP, ello es fundamental, ya que la motivación y la calidad de los aprendizajes son importantes retos, especialmente para ese nivel educativo (Fang, Chang y Dang, 2022).

En relación a lo anterior, Ud. se podría preguntar: **¿por qué los líderes educativos en la EMTP deberían desarrollar una mentalidad de crecimiento?** La respuesta está relacionada tanto con beneficios individuales como institucionales, ya que una mentalidad de crecimiento en los líderes educativos crea espacio para el aprendizaje continuo, la innovación, así como cambios organizacionales y culturales importantes. Uno de ellos, es la influencia que tiene en las creencias

de los propios líderes y los docentes sobre su capacidad colectiva para ayudar a todos/as los/as estudiantes a crecer y aprender, sin importar sus condiciones de origen o nacimiento.

La literatura especializada ha concluido que **la mentalidad de los educadores influye en su forma de enseñar y en la forma en que responden/tratan a sus estudiantes** (consciente o inconscientemente), lo que está relacionado a las expectativas o lo que piensan sobre ellos. En los casos de los educadores con mentalidad fija, tiende a pensar y/o decir, por ejemplo: “No te preocupes, no eres bueno para las matemáticas, pero sí para lenguaje” o “No te preocupes si no te sacas buenas notas, al final, vas a entrar directo al mercado laboral”, lo que a su vez tiene impacto en los resultados académicos y el futuro de los jóvenes (Rattan et al., 2012; Kuklinski y Weinstein, 2001). Las bajas expectativas de los educadores, usualmente, surgen ante estudiantes de grupos socioeconómicos desaventajados, o un grupo de estudiantes en particular en la sala de aula, ya que creen que tienen características inherentes que son determinantes para su futuro académico y que, por lo tanto, **sus esfuerzos pedagógicos no pueden marcar una diferencia** (Jussim, Eccles, y Madon, 1996; Auwarter y Aruguete, 2008).

La presente herramienta entrega **estrategias para que, como líderes educativos, puedan empezar a cultivar o fomentar la mentalidad de crecimiento en sí mismos, en sus equipos y, en consecuencia, en su comunidad educativa**, considerando la evidencia existente para la mejora educativa, muy especialmente para la EMTP.

De esa manera, buscamos facilitar respuestas a algunas preguntas, como por ejemplo: **¿Qué hacemos para que nuestro establecimiento educativo sea más efectivo y eficiente? ¿Cómo mejoramos la experiencia de aprendizaje de nuestros estudiantes? ¿Por qué nuestros estudiantes no están motivados? ¿Por qué no logramos mejoras en los resultados académicos? ¿Por qué nuestros estudiantes no siguen la educación terciaria? ¿Por qué nuestros estudiantes no emprenden o se no destacan en el mundo laboral?**

Buscando apoyar a los equipos directivos a conocer **en qué medida están desarrollando una mentalidad de crecimiento para la mejora educativa en su institución**, a continuación se presentan:

- Un **conjunto de prácticas o estrategias** que, de acuerdo a la literatura especializada y expertos TP, resultan **clave para cambiar la mentalidad y cultura escolar hacia una de mejora y aprendizaje continuo**.
- Una propuesta para que, como **equipo directivo puedan autoevaluarse con el fin de fortalecer su gestión institucional y orientar la comunidad educativa hacia una mentalidad de crecimiento** que ayude a promover la mejora de la calidad de la EMTP que ofrecen.

# 3. ¿Cuáles son **estrategias clave** para una **mentalidad de crecimiento efectiva en la EMTP**<sup>1</sup>?

**1.** **Lidera con el ejemplo**, compartiendo experiencias personales de superación de desafíos y resaltando casos del mundo TP en los que aprender del fracaso condujo al crecimiento personal y profesional. Modela las conductas que se quiere introducir como práctica transversal en la comunidad educativa, entendiendo que sus acciones y palabras establecen el estándar.

**2.** **Desarrolla la capacidad de escucha**, considerando lo que dicen los miembros de la comunidad educativa, demostrando que la información que proporcionan es luego utilizada para mejorar la gestión del establecimiento. Busca ser reconocido como un líder aprendiz, estando abierto a aprender continuamente y a considerar diferentes ideas sobre un tema y perseverar hasta encontrar mejores maneras de hacer las cosas.

**3.** **Ofrece retroalimentación constructiva**, al brindar comentarios o feedback, se concentran en acciones específicas y prácticas, considerando las necesidades de la EMTP, en lugar de emitir juicios sobre cualidades de las personas. Anima y moviliza a tu equipo, docentes y estudiantes a utilizar la retroalimentación como herramienta para el aprendizaje y crecimiento.

**4.** **Enfatiza el esfuerzo y el proceso**, en lugar de centrarse únicamente en los resultados. Reconoce y elogia el trabajo duro, la dedicación y el coraje para asumir desafíos tanto de tu equipo como de los estudiantes. Usa lenguaje positivo, refuerza la idea de crecimiento y aprendizaje continuo.

**5.** **Fomenta la toma de riesgos**, creando un entorno en el que los miembros del equipo y estudiantes se sientan seguros para salir de su zona de confort, asumir retos y riesgos calculados, ya que especialmente en la EMTP es muy importante tener espacios para la innovación, probar cosas nuevas y mantener la mente abierta.

<sup>2</sup> Las estrategias presentadas en este documento, validadas por expertos TP, están basadas en el modelo de Hallinger (1985,2013), el cual fue adaptado en un estudio para el Liderazgo pedagógico en la EMTP (Puruwita; Jamian y Aziz, 2022). Se consideró, además, para su contextualización, a los instrumentos de política para el nivel en Chile, específicamente el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la EMTP (CILED, 2021) y los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Técnico-Profesional y sus Sostenedores (UCE, 2021).

**6.**

**6. Abraza la cultura del error**, considerándolo como oportunidad para aprender (en el aula o fuera de ella), una señal para trabajar más y mejor, sin desanimarse, desde la reflexión sobre qué y por qué el resultado no salió bien o de acuerdo a lo planeado, y cómo hacerlo de mejor manera. Cuando se produzcan fracasos, discútalos abiertamente con el equipo y fomenta la reflexión sobre las lecciones aprendidas.

**7.**

**7. Proporciona el desarrollo profesional continuo**, invirtiendo en formación alineadas a la filosofía de mentalidad de crecimiento y las necesidades de la EMTP. Realiza un Plan Local en ámbitos específicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje que permita articular las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes, fomentando metodologías innovadoras, desarrollo de habilidades, evaluación para el aprendizaje, metacognición, retroalimentación efectiva, etc.

**8.**

**8. Fomenta la colaboración**, distribuyendo el liderazgo a todo nivel del establecimiento y promoviendo de manera proactiva el vínculo y la articulación con el entorno, entendiendo la importancia de estar más abiertos a compartir ideas, aprender unos de otros y encontrar soluciones colectivas a los desafíos de un mundo y educación cambiantes.

**9.**

**9. Construye una comunidad de aprendizaje**, compartiendo buenas prácticas tanto del propio liceo como de instituciones nacionales o extranjeras, pensando juntos como contextualizarlas. Instaure espacios periódicos para que los miembros del equipo y estudiantes compartan ideas, desafíos y éxitos. Fomenta la mentoría y el aprendizaje entre pares para facilitar el intercambio de conocimientos y la mejora de habilidades.

**10.**

**10. Propicia una cultura de altas expectativas**, aclarando con anticipación a la comunidad educativa, las expectativas, estándares y protocolos del establecimiento. Apoyando a los docentes a creer y tener las herramientas para que pueden hacer la diferencia en la vida de todos/as estudiantes y haciendo con que los/as jóvenes aumenten sus aspiraciones; motivaciones y deseos a largo plazo, respecto a su carrera y estudios en educación superior.

**11.**

**11. Establece objetivos realistas**, ayudando a su equipo a establecer metas desafiantes pero alcanzables (específicas y medibles). Divide los objetivos más importantes en pasos más pequeños y manejables para resaltar el progreso. Cuando se establecen objetivos en base a las habilidades y recursos existentes (o logrables de adquirir en el corto plazo), se ayuda a generar confianza en el proceso, mejorar la motivación y aumentar las posibilidades de éxito.

# 4. ¿Cómo lo estamos haciendo desde el equipo directivo en relación a la mentalidad de crecimiento?



**Tiempo aproximado:**  
60 minutos.



**Materiales:**

- 1 copia (impresa o digital) de la Pauta Individual: "Autoevaluación de las estrategias para el desarrollo de una mentalidad de crecimiento" (punto 5).
- 1 copia (impresa o digital) de la Pauta Grupal: "Evaluación General de las estrategias para desarrollar una mentalidad de crecimiento" (punto 6).



**Participantes:**  
Equipo Directivo.

## Introducción (5 minutos)

I. Reunir al equipo directivo técnico pedagógico, y explicar el objetivo del ejercicio:

Conocer las estrategias efectivas relacionadas con la mentalidad de crecimiento (punto 3 de este documento).

Luego se realiza primero un análisis individual, y luego uno grupal, para identificar aquellas estrategias que están más incorporadas, y aquellas que sería relevante mejorar o potenciar en el establecimiento.

## Análisis individual (15 minutos)

II. Entregar una copia (digital o impresa) de la pauta individual "Autoevaluación de las Estrategias para desarrollar una mentalidad de crecimiento" (punto 5 de este documento) a cada participante, explicando que éstas son ideas levantadas desde la literatura específica y validadas por líderes educativos y expertos TP.

III. Pedir a cada participante que primero complete la pauta de forma individual (recordar que la versión digital es editable, por lo que pueden registrar ahí sus respuestas), marcando para cada estrategia, el nivel que de acuerdo a la opinión personal más calza con las estrategias que actualmente se implementan desde el establecimiento.

IV. Es importante tener presente que las estrategias pueden estar subdivididas para facilitar su evaluación (por ejemplo: la estrategia 1, está dividida en 1.a y 1.b)

Los niveles se clasifican en: 1. Aún no incorporada 2. Poco incorporada 3. Medianamente incorporada 4. Muy incorporada 5. Totalmente incorporada

### **Análisis grupal (25 minutos)**

V. Cada persona menciona el puntaje que le asignó a cada estrategia (por ejemplo: “La estrategia 1.a, asigné el nivel 3, es decir, según mi criterio creo que es una práctica que tenemos medianamente incorporada”).

VI. En paralelo un encargado(a) debiera ir tomando nota de cada uno de los puntajes en la pauta de registro grupal “Evaluación General para el desarrollo de una mentalidad de crecimiento” (punto 6 de este documento), la cual también se puede usar de forma impresa o en versión digital (editable). Luego se saca un puntaje promedio por estrategia, y se anota a qué nivel corresponde cada una (por ejemplo: en la estrategia 1.a, tenemos 2.2. de puntaje promedio, por lo que el nivel más cercano es el “2”, es decir la estrategia está “poco incorporada”).

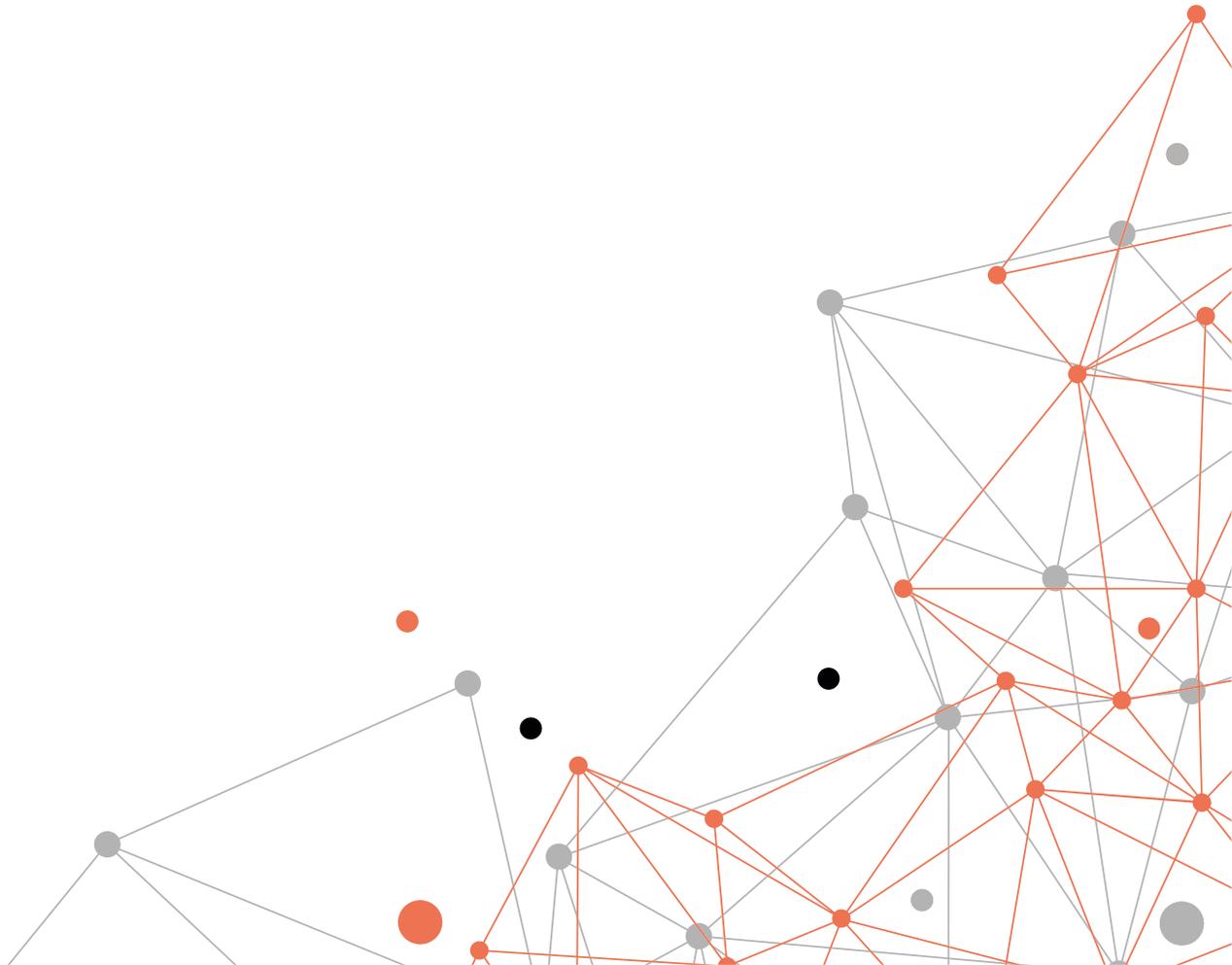
### **Definición de prioridades (15 minutos)**

VII. Finalmente, y en base al paso anterior se analiza y define:

- Aquellas estrategias que están más incorporadas y mejor logradas (niveles 4, 5).
- Aquellas estrategias que están menos incorporadas y sería relevante potenciar (niveles 1, 2 o 3).

### **En siguientes reuniones:**

VIII. Para aquellas estrategias que el equipo llegó a consenso que se quieren incorporar mejoras en mayor medida, se sugiere que el equipo directivo pueda definir aspectos como: encargado/s de gestionar las estrategias de mejora, plazos, recursos humanos o económicos si fuera necesario, entre otros.





## 5. Autoevaluación de las estrategias para una **mentalidad de crecimiento:**

### Pauta individual

I. **Revisa las estrategias listadas en la tabla a continuación**, analizando qué tan incorporada está cada una dentro de las prácticas que realizan como equipo directivo. Para esto marca la opción que, de acuerdo a tu opinión, más se acerca a la situación actual del establecimiento.

II. **Recuerda que los niveles se clasifican en:** 1. Aún no incorporada 2. Poco incorporada 3. Medianamente incorporada 4. Muy incorporada 5. Totalmente incorporada.

### Estrategias para la mentalidad de crecimiento:

	1	2	3	4	5
Ej: Existe convicción de que el sector productivo es un aliado clave para alcanzar los objetivos educativos con los estudiantes.		<input checked="" type="radio"/>			
1a. En nuestro establecimiento, se comparten experiencias personales de superación de desafíos y se resaltan casos del mundo TP en los que aprender del fracaso condujo al crecimiento personal y profesional.					
1b. Modelamos las conductas que queremos introducir como práctica transversal en la comunidad educativa, entendiendo que nuestras acciones y palabras establecen el estándar.					
2a. Tenemos desarrollada la capacidad de escucha, considerando lo que dicen los miembros de la comunidad educativa, demostrando que la información que nos proporcionan es utilizada para mejorar la gestión del establecimiento.					
2b. Buscamos ser reconocidos como líderes aprendices, estando abiertos a aprender continuamente y a considerar diferentes ideas sobre un tema y perseverar hasta encontrar mejores maneras de hacer las cosas.					
3a. Ofrecemos retroalimentación constructiva, al brindar comentarios o feedback a los miembros de la comunidad educativa, y nos centramos en acciones específicas y prácticas, en lugar de emitir juicios sobre cualidades de las personas.					
3b. Animamos a docentes y estudiantes a utilizar la retroalimentación como herramienta para el aprendizaje y crecimiento.					
4a. Enfatizamos el esfuerzo y el proceso, en lugar de centrarnos únicamente en los resultados, elogiando y reconociendo el trabajo duro, la dedicación y el coraje para asumir desafíos					
4b. Usamos lenguaje positivo, que refuerza la idea de crecimiento y aprendizaje continuo.					

5. Fomentamos la toma de riesgos calculados, creando un entorno en el que los miembros del equipo se sientan seguros para salir de su zona de confort y asumir retos.					
6a. Nuestro establecimiento abraza una cultura del error como oportunidad para aprender, una señal para trabajar más y mejor, desde la reflexión sobre qué y por qué el resultado no salió bien o de acuerdo a lo planeado, y cómo hacerlo de mejor manera.					
6b. En nuestro establecimiento, cuando se producen fracasos, los discutimos abiertamente con el equipo y fomentamos la reflexión sobre las lecciones aprendidas.					
7a. Proporcionamos el desarrollo profesional continuo alineado a la filosofía de mentalidad de crecimiento y las necesidades de la EMTP.					
7b. Realizamos nuestro Plan Local en ámbitos específicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje que permita articular las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes, fomentando metodologías innovadoras, desarrollo de habilidades, evaluación para el aprendizaje, metacognición, retroalimentación efectiva, etc.					
8a. Fomentamos la colaboración, distribuyendo el liderazgo a todo nivel del establecimiento.					
8b. Promovemos de manera proactiva el vínculo y la articulación con el entorno, entendiendo la importancia de estar más abiertos a compartir ideas, aprender unos de otros y encontrar soluciones colectivas a los desafíos de un mundo y educación cambiantes.					
9a. En nuestro establecimiento tenemos una comunidad de aprendizaje donde se comparten buenas prácticas tanto del liceo como de otras instituciones.					
9b. Tenemos espacios periódicos para que los miembros del equipo compartan ideas, desafíos y éxitos.					
9c. Fomentamos la mentoría y el aprendizaje entre pares para facilitar el intercambio de conocimientos y la mejora de habilidades.					
10a. Propiciamos una cultura de altas expectativas, aclarando con anticipación a la comunidad educativa, las expectativas, estándares y protocolos del establecimiento.					
10b. Apoyamos nuestros docentes a creer que pueden hacer la diferencia en la vida de todos/as los/as estudiantes y haciendo que los/as jóvenes aumenten sus aspiraciones; motivaciones y deseos a largo plazo, respecto a su carrera y estudios en educación superior.					
11a. Establecemos objetivos realistas, ayudando al equipo a establecer metas desafiantes pero alcanzables (específicas y medibles) y dividiendo los objetivos más importantes en pasos más pequeños y manejables para resaltar el progreso.					
11b. Establecemos objetivos en base a las habilidades y recursos existentes o logrables de adquirir en el corto plazo, ayudando a generar confianza en el proceso, mejorando la motivación y aumentando las posibilidades de éxito.					

# 6. Evaluación general de las estrategias para desarrollar una **Mentalidad de Crecimiento**:

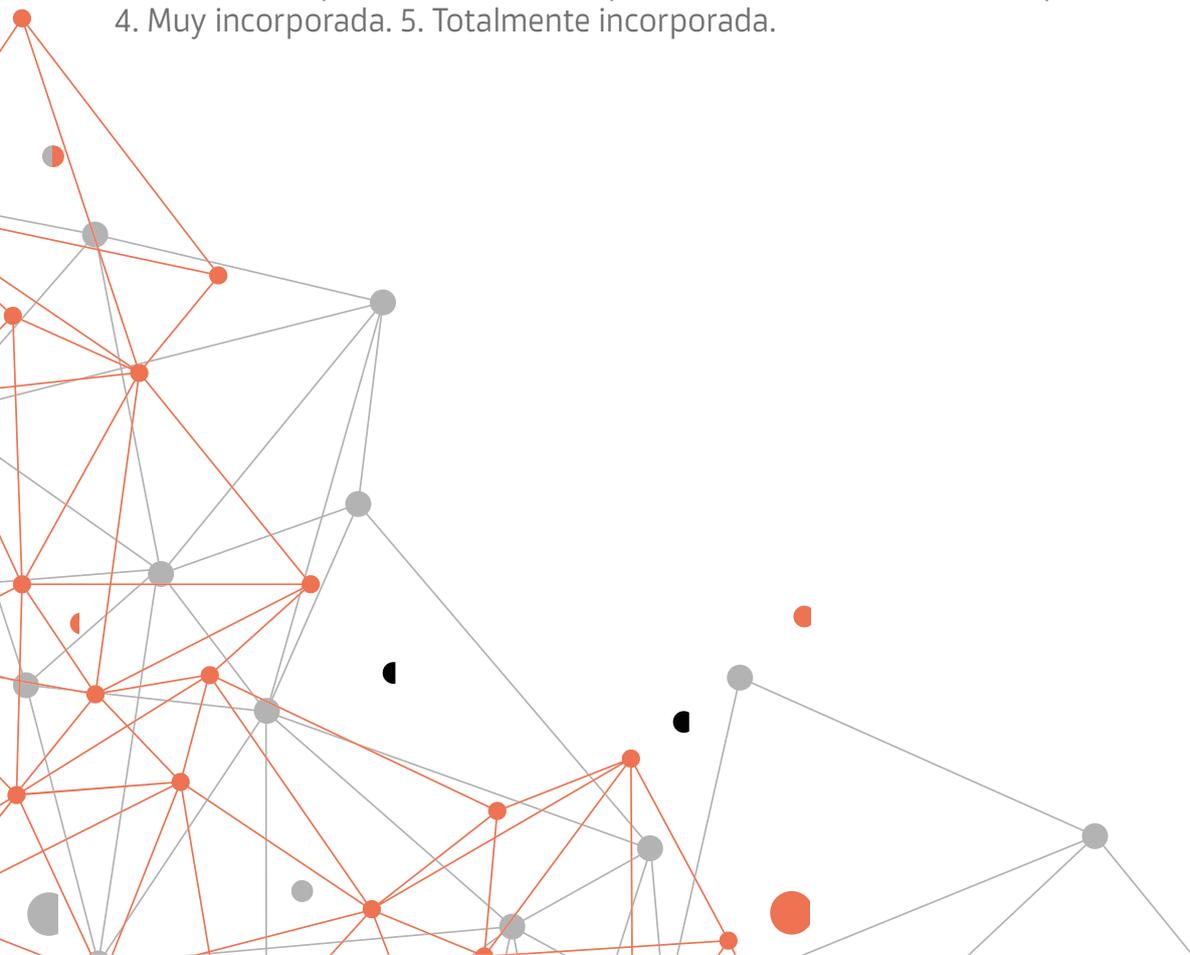
## Pauta grupal

- I. El encargado(a) registra, para cada estrategia, los puntajes individuales de cada miembro del equipo directivo.
- II. Luego calcula el puntaje promedio alcanzado en cada estrategia (ej: 2.2 puntaje promedio).
- III. De acuerdo al puntaje promedio logrado en cada estrategia, registra en qué “nivel” queda clasificada (ej: 2.2. se acerca a 2, es decir: “Poco incorporada”).
- IV. Finalmente, el equipo directivo vuelve a analizar los resultados en conjunto para definir:

- Aquellas estrategias que están menos incorporadas (**niveles 1, 2 o 3**) y que sería relevante colocar foco y potenciar como parte del proceso de mejoramiento continuo del establecimiento.
- Reflexionar sobre **cómo actualmente llevan (o no) a cabo estas estrategias en la práctica, identificando qué falta y qué es necesario mejorar**. Una vez realizada esta revisión, buscar nuevas maneras de hacer las cosas, apoyándose en la evidencia y buenas prácticas existentes y que puedan contextualizar a su establecimiento.

Recuerda que los niveles de incorporación de las estrategias se clasifican en:

1. Aún no incorporada.
2. Poco incorporada.
3. Medianamente incorporada.
4. Muy incorporada.
5. Totalmente incorporada.



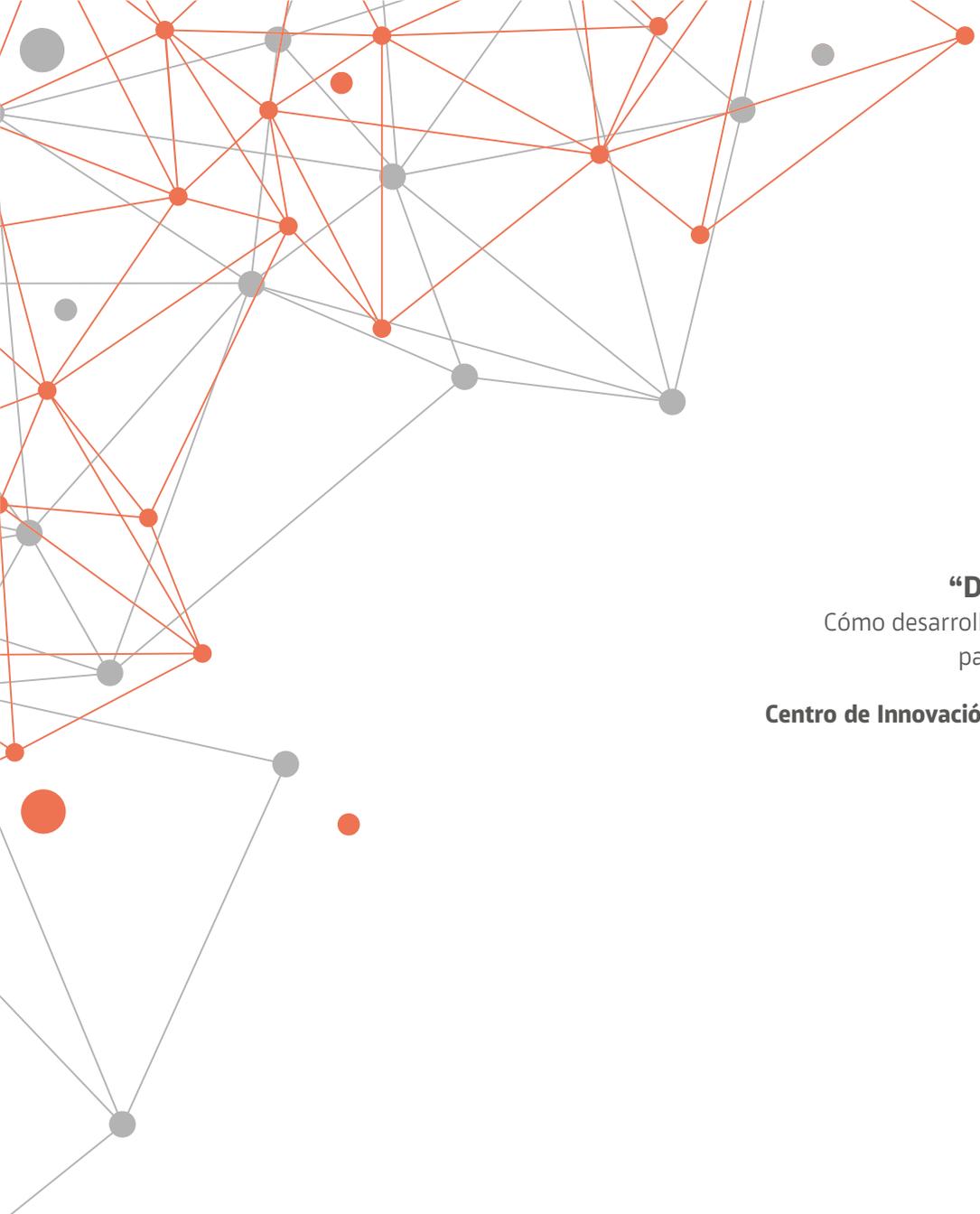


Estrategia	Puntajes individuales	Puntaje promedio	Nivel promedio	Estrategia a mantener	Estrategia a potenciar
Ej: 1	2-3-3-2-1	2.2	Poco incorporado		●
1a					
1b					
2a					
2b					
3a					
3b					
4a					
4b					
5a					
6a					
6b					
7a					
7b					
8a					
8b					
9a					
9b					
9c					
10a					
10b					
11a					
11b					

## 7 Para **conocer más** sobre este tema

---

1. [La importancia de las emociones en el desarrollo personal y académico de los estudiantes.](#) (2018). Agencia de Calidad de la Educación. CILED.
2. [Resiliencia en el Aprendizaje: propósito, sentido de pertenencia y mentalidad de crecimiento.](#) (2020). Ministerio de Educación.
3. [Estándares de la profesión docente. MBE.](#) (2021). CPEIP.
4. [Plan Local de Desarrollo Profesional Docente: Sugerencias para su elaboración.](#) (2022). CILED.
5. [Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP.](#) (2021). CILED.



## “De líderes para otros líderes”

Cómo desarrollar una mentalidad de crecimiento  
para la mejora educativa en la EMT

**Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED)**  
<https://www.ciled.cl>

Año: 2024

**Contenido:**  
Cristina Aziz Dos Santos

**Dirección Recursos Pedagógicos:**  
Cristina Aziz Dos Santos

**Diseño gráfico:**  
Carlos Muñoz ([www.cemuma.cl](http://www.cemuma.cl))

# www.ciled.cl

