



**VESS EduJournal**  
VANGUARDISMO EDUCATIVO

# **LIDERAZGO EN EL CAMBIO: TRANSFORMANDO COMUNIDADES EDUCATIVAS DESDE ADENTRO**

**ABRIL 2025**

**Edición N° 11**

**IMPACTO DE LÍDERES VESS EN  
LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS  
Y EN EL ENTORNO.**

**LIDERAZGO  
EDUCATIVO**

# SUMARIO

- 3 Editorial**  
Educar para transformar:  
El liderazgo como clave  
del cambio  
//Paulina Fernández Sánchez
- 4 Liderazgo desde la  
adaptación individual**  
// José Antonio Fuster Mollá
- 6 El impacto de los encuentros de  
líderes en el Instituto San Pablo**  
// Natalia Martín  
// Agustina Gómez Rettori  
// Martín Campana
- 8 Liderazgo en el cambio:  
transformando comunidades  
educativas**  
//Liliana Arco
- RINCÓN DE SENEGAL**
- 12 Abandonar el bastón**  
// Gloria Eguaras
- ENTREVISTA**
- 16 Transformación desde el  
liderazgo en el Colegio Almedina  
de Córdoba, España**  
//Rosa Merlo  
//Elena Lara  
//María Victoria Castro
- 19 El Modelo VESS de Edu1st:  
Transformando la educación  
para un Mundo en cambio**
- 22 El Mentor Coaching y comunidades  
de aprendizaje docente**  
//Ignacio Bustos López
- 24 Reverdecer los ecosistemas,  
cultivando capacidades de  
liderazgo transformador**  
// Nydia Lizama Rivera
- 27 Transformando comunidades  
educativas desde adentro**  
// Maximiliano Ariel Valderrama
- 29 Conducir las escuelas con  
flexibilidad y empatía**  
//Fernando Martín Dacuña
- NOTA DE PRENSA**
- 31 Educadores de distintas partes  
del mundo se reunirán en Chile  
para transformar la educación**

## STAFF

**Coordinación General:** Paulina Fernández Sánchez.  
**Marketing:** Karen Quiroga.  
**Diagramación:** Camila Bernal.  
**Agradecimientos:** Red Internacional VESS.  
**Producción General:** Edu1st.  
**Publicidad:** Marketing@educationfirstinc.com



**VESS EduJournal**  
VANGUARDISMO EDUCATIVO

# EDUCAR PARA TRANSFORMAR: EL LIDERAZGO COMO CLAVE DEL CAMBIO



// Paulina Fernández Sánchez

Profesora de Historia y Ciencias Sociales de la Universidad de Santiago de Chile. Magister en Educación, mención currículum y evaluación. Formadora Máster VESS. Coordinadora Curricular Services Edu1st.

¿Qué desafíos enfrentan los centros educativos desde el liderazgo? Hoy, más que nunca, quienes dirigen instituciones educativas enfrentan el desafío de transformar sus escuelas en espacios de aprendizaje profundo, pensamiento, colaboración y bienestar. Ser líder en educación va mucho más allá de gestionar tareas administrativas o garantizar el cumplimiento de normativas. Implica inspirar, construir la comunidad y generar cambios que trasciendan las aulas e impacten el entorno.

Desde el Modelo VESS, el liderazgo no se trata solo de guiar, sino también de aprender a ser liderado y de distribuir responsabilidades para potenciar el talento colectivo y hacer carne el principio clave de una Cultura de Pensamiento que es valorar, hacer visible y promover el pensamiento individual y colectivo, tal como lo plantea Ron Ritchhart (2014). La clave está en abrir espacios de diálogo y reflexión donde las diferentes perspectivas se integren para dar forma a propósitos comunes. Liderar, en esencia, significa acompañar a otros en la construcción de una cultura educativa que prepare al estudiantado para un presente complejo y cambiante, además de un futuro incierto.

## Liderar para transformar

Un ejemplo concreto de liderazgo educativo con impacto es el colegio Almedina de Córdoba, acreditado en el Modelo de Cultura de Pensamiento VESS. Recientemente, ha sido reconocido como uno de los 100 mejores centros educativos de España, un logro que refleja su capacidad para responder a las demandas de la educación actual con innovación y visión de futuro.

Este ranking se basa en criterios que van más allá de los resultados académicos: considera la atención a la diversidad, la relación de número de estudiantes por docente, la

integración de herramientas digitales, el desarrollo personal del alumnado, el número de estudiantes que completan la trayectoria formativa, los idiomas que se aprenden en la institución, el trabajo enfocado en el desarrollo personal, las instalaciones, entre otros factores que apuntan al desarrollo integral del ser humano. En esencia, reconoce a instituciones que han comprendido que educar no es solo transmitir conocimientos, ni lograr objetivos de ciertas asignaturas para responder exitosamente a “pruebas”, sino preparar al alumnado para construir vidas equilibradas, con sentido y sabiduría.

## El liderazgo educativo como motor de cambio

En esta edición de la revista se presentan diferentes perspectivas acerca del liderazgo transformador, reflexiones que permitirán considerar la importancia de construir comunidades educativas sólidas y experiencias inspiradoras para fortalecer el liderazgo en la educación, considerando nutrir la participación y el trabajo en equipo, democratizando la toma de decisiones.

Cada artículo es un llamado a liderar desde la mentalidad de crecimiento, la apertura al cambio, proyectando el proceso y progreso de la institución más allá de su presente. En definitiva, son invitaciones a visibilizar formas de administrar, gestionar, pero sobre todo innovar y generar condiciones para que los equipos docentes, estudiantes y familias trabajen en conjunto hacia un propósito común.

Te invitamos a recorrer sus páginas y a reflexionar sobre cómo, desde tu rol, puedes contribuir a la transformación de la educación. Porque liderar no es solo una responsabilidad, sino una oportunidad de construir el futuro y vidas en equilibrio con sentido y sabiduría.

# LIDERAZGO DESDE LA ADAPTACIÓN INDIVIDUAL

*"Un líder VESS debe ser un multiplicador, alguien que amplifique los talentos, habilidades y pasiones de los demás en cada acción que realice a diario." Gilberto Pinzón.*



// José Antonio Fuster Mollá

Profesor de Matemáticas. Formador y Coach Máster del Modelo VESS Edu1st y miembro del equipo de liderazgo e innovación del Colegio María Asunta, España.

[jfuster@educationfirstinc.com](mailto:jfuster@educationfirstinc.com)



He querido iniciar el artículo con esta frase de Gilberto Pinzón, que recuerdo haberla escuchado por primera vez cuando estaba tomando mi curso de formador de formadores inicial. Y tras cada formación para formadores adquiriría para mí un nuevo matiz.

En contexto, mi centro actualmente se encuentra en proceso de reacreditación, por tanto durante los años ha habido una gran cantidad de cambios en el equipo de educadores, y por tanto el acompañamiento de estos educadores también ha ido evolucionando. En este artículo quisiera compartir la última estrategia en que el equipo de innovación estamos acompañando a los educadores.

Como he mencionado, el mayor desafío es la variedad de educadores que han tomado toda, alguna o ninguna formación. Así que este año decidimos tomar la iniciativa de no orientar el desarrollo de todos los educadores hacia un fundamento único o tema de alguna formación no pensamos que era la mejor opción, ya que cada uno se encuentra en una etapa de la comprensión, e incluso educadores con todas las formaciones, no necesariamente significa que las hayan comprendido, aun con las pequeñas formaciones que desde los formadores les facilitamos.

Por lo que decidimos optar por la opción más sencilla, pero a la vez la que cada educador necesita y la que más demuestra que un formador realmente comprende el Modelo VESS y es un multiplicador.

**Cada educador propone en qué quiere mejorar y se le dan las herramientas y acompañamiento para ello.**

Si bien he dicho que este planteamiento es sencillo requiere de una gran preparación y confianza por parte del formadora en la comprensión por parte del formador de todas las formaciones VESS, la pedagogía del modelo y el saber construir un plan de mejora al momento para el educador desde las 8 etapas de construcción de una cultura de pensamiento VESS.

La conversación empieza con una pregunta: ¿Qué necesitas aprender o en qué quieres profundizar sobre el Modelo VESS? Y en una conversación de más o menos de 30 minutos, escuchando al educador, hemos hablado desde estrategias de coevaluación, hasta aprender a sus 7 primeras rutinas de pensamiento, pasando por historias de aprendizaje.

El planteamiento que considero más importante y que permite adaptarse individualmente a cada educador es el punto de ir "vacío" de fundamentos o elementos que debes hacer, comprender y hacer aplicar a los educadores. La escucha activa y la reorientación constante, no de la conversación, sino de nuestro pensamiento y consejos como formadores no solo ayudan al educador, sino que



**Colegio  
María Asunta**

como formador descubres nuevas formas de aplicación, puntos de vista, formas de hacer visible el pensamiento, que te da el educador y el planteamiento sobre su materia y estudiantes. Con lo que siempre es un ganar-ganar.

De la reunión solo se anotan dos cosas: temas tratados y compromisos, y dejando un espacio en blanco para revisión, en una segunda (o más) conversación con el educador.

De los metaanálisis de John Hattie podemos destacar 3 influencias en el aprendizaje dentro del liderazgo, en particular la que más tamaño de efecto tiene de toda la investigación (Hattie, J. 2012).

- Eficacia colectiva de docentes 1,57
- Directores/líderes escolares, 0,32
- Clima escolar 0,32

Desde el punto de vista personal, no necesariamente entiendo la eficacia colectiva de los docentes como un “hay que hacer todos lo mismo”. Por supuesto que hay que tener acuerdos esenciales y al principio necesariamente pasan porque todos los educadores implementen las rutinas de pensamiento, pero como describí, llegado el contexto actual de mi centro, perseguimos fines que apunten a construir una Cultura de Pensamiento VESS desde el aporte de cada uno de los docentes, como: lograr la comprensión de los contenidos, generar ambiente de trabajo en grupo, favorecer distintos tipos de evaluación o el desarrollo emocional.

Desde este artículo animo a los demás formadores, si no lo han hecho ya, a dejarse llevar por este planteamiento y aprender junto con sus educadores.

#### Referencia:

Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge.



# EL IMPACTO DE LOS ENCUENTROS DE LÍDERES EN EL INSTITUTO SAN PABLO

*Los encuentros entre líderes se han consolidado como espacios fundamentales para el crecimiento personal y profesional.*



// Natalia Martín

Profesora de Enseñanza Primaria. Vicedirectora de Educación Primaria Instituto San Pablo, Argentina. Formadora Intermedia VESS.

 [Natalia.martin@institutosanpablo.edu.ar](mailto:Natalia.martin@institutosanpablo.edu.ar)



// Agustina Gómez Rettori

Profesora de Inglés. Coordinadora del Área de Inglés en Instituto San Pablo, Argentina.

 [agustina.gomezrettori@institutosanpablo.edu.ar](mailto:agustina.gomezrettori@institutosanpablo.edu.ar)



// Martín Campana

Profesor de Educación Física. Coordinador del Área de Educación Física en Instituto San Pablo, Argentina.

 [martin.campana@institutosanpablo.edu.ar](mailto:martin.campana@institutosanpablo.edu.ar)



A través del diálogo y la construcción colectiva de ideas, fortalecemos habilidades esenciales como la empatía, la resolución de conflictos y el pensamiento crítico, herramientas clave para impulsar mejoras en nuestros espacios de influencia. Creemos en el trabajo cooperativo como motor del crecimiento: cada líder que participa en estos encuentros no solo se desarrolla individualmente, sino que amplifica su impacto en sus equipos.

Uno de los pilares de estos encuentros es transformar la teoría en acción. Nos enriquecemos con nuevas metodologías y fortalecemos nuestra incidencia en docentes, estudiantes, familias y otras instituciones. En este proceso, el Cuaderno de Campo para Líderes ha sido una herramienta clave, guiándonos en la construcción de un liderazgo que no impone, sino que acompaña, orienta y cocrea. Gracias a este enfoque, hemos consolidado una visión compartida basada en la colaboración y el crecimiento conjunto.

El liderazgo compartido nos ha permitido construir comunidades educativas más inclusivas, participativas y orientadas al desarrollo integral de cada persona. Sabemos que toda institución tiene el potencial de fortalecerse cuando sus miembros se convierten en agentes de cambio. Por ello, estos encuentros no solo nos invitan a la reflexión, sino que también impulsan el intercambio de experiencias y la construcción colectiva de estrategias que generan un impacto real en nuestra comunidad.

Como equipo pensamos que hoy el verdadero liderazgo no se mide solamente por la capacidad de gestión, sino por la habilidad de inspirar, transformar y generar un impacto duradero en la comunidad. En educación, este liderazgo es clave para fortalecer la cultura institucional y promover una transformación sostenible.

Desde hace dos años, en el Instituto San Pablo hemos impulsado encuentros periódicos entre líderes, brindando un espacio de trabajo colaborativo donde propietarios, directivos y coordinadores compartimos desafíos y diseñamos estrategias para mejorar nuestros contextos educativos. Estos encuentros han sido fundamentales para fomentar el aprendizaje en comunidad, convirtiendo cada experiencia en una oportunidad de crecimiento.



Compartir diversas perspectivas nos permite comprender mejor las necesidades del aula y la institución, además de explorar nuevas formas de afrontar los desafíos. Todo ello con un propósito común: consolidar una Cultura de Pensamiento que enriquezca el aprendizaje de nuestros y nuestras estudiantes.

Cuando un líder crece, toda la comunidad avanza. Y cuando una comunidad se transforma, el futuro se llena de nuevas posibilidades.

Por eso, celebramos estos encuentros, convencidos de que son una pieza clave en nuestro proceso de crecimiento y mejora continua.

# LIDERAZGO EN EL CAMBIO: TRANSFORMANDO COMUNIDADES EDUCATIVAS

*El rol del directivo como líder es de fundamental importancia en vistas a la innovación y a la transformación de la Institución Educativa. El desarrollo de una "cultura del pensamiento" está vinculado directamente al Directivo, quien, junto con su equipo de trabajo, logrará los nuevos cambios.*



//Liliana Arco

Licenciada en Nivel Inicial. Fonoaudióloga. Coaching en Neuropedagogía Aplicada. Posgrado en Neuropsicología del Aprendizaje. Diplomatura en Neuroaprendizaje. Experiencia como docente y Directivo en el Nivel Inicial de una prestigiosa Institución Educativa durante 42 años. Profesora y Coordinadora del Departamento de Educación Inicial de Formación Terciaria.

[lilianarco@hotmail.com](mailto:lilianarco@hotmail.com)



Una de las primeras cuestiones que surgen antes de ahondar en el tema de la transformación educativa es la distinción de la función directiva: ¿Ejecutivo o Líder? Para comprender la postura de algunos especialistas actuales, se tendrá en cuenta que en la lengua inglesa se utilizan dos términos para expresar el concepto de directivo: "manager" y "leader" (Isaacs, 1997). La tendencia es pensar que el "manager" al que se podría llamar "ejecutivo", se ocupa principalmente de las tareas a realizar. En cambio, el líder se ocupa de las personas y de la "cultura" de la organización. Con el fin de comprender los procesos de innovación en una Institución educativa, además de validar el liderazgo educativo, es importante entender el concepto de "organización" como un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen un conjunto específico de recursos humanos y materiales (Isaacs, 1997) El líder nunca trabaja solo.

En una organización, la función directiva requiere: 1- saber dónde se está, 2- saber dónde se quiere ir, 3- saber decidir dónde conviene ir en cada momento, 4- saber contar con los colaboradores para alcanzar las mejoras deseadas o superar los problemas detectados, 5- saber utilizar las técnicas directivas apropiadas en cada momento (Isaacs, 1997).

Por este motivo, cuando se realiza una innovación, al modificar cualquiera de los componentes de una organización, quedan, automáticamente modificados todos los demás, en algún grado, estos cambios

pueden ser previstos. La planificación es un elemento fundamental para lograr que se cumplan sus fines. No obstante, no es solo planificar tareas, sino ejecutarlas. La organización educativa es una empresa de servicios de mejora integral. Y esto, está en conocimiento de todos los integrantes de la organización. Es decir, el líder siempre debe trabajar en equipo, para lograr una meta. Un equipo de trabajo pretende alcanzar metas comunes. En este sentido, vale destacar el concepto de "equipo resonante" dirigido por un "líder resonante". Es quien sabe que las emociones se contagian, despierta sentimientos positivos en sus colaboradores, es empático y ayuda a aprovechar al máximo los recursos disponibles para una mayor eficiencia en la Institución (Méndez, 2017).

Cada institución educativa puede estar buscando diferentes objetivos o contar con una cultura diferente, de hecho, las funciones específicas de cada directivo serán diferentes. También serán distintas de acuerdo con el momento de desarrollo de la escuela. Y en este sentido es importante pensar y ocuparse de la innovación.

La Gestión es una oportunidad en la mejora escolar. Las escuelas, como organizaciones humanas, son pasibles de cambios. Entonces cabe la pregunta: ¿mejorar para qué?: para lograr calidad en la educación, podría ser la respuesta. La gestión escolar, siguiendo las palabras de Blejmar, tiene que ver con diseñar situaciones que permitan la acción colectiva: puntualizar, establecer y sostener pautas y reglas que permitan lograr el bien común. En esta línea, Inés Aguerrondo definía: se entiende la gestión educativa

como el gobierno y la toma de decisiones a nivel micro (Gvirtz & de Podestá, 2007). Se refiere a procesos de toma de decisiones, dinámicas de los equipos directivos, participación, tiempos, espacios, agrupamientos, etc. La mejora escolar implica cambios, lo cual no significa que todo cambio por sí, traiga aparejado el progreso. Stoll y Fink aseguran que el mejoramiento escolar es un proceso y no un producto final. No consiste en reemplazar prácticas educativas, sino en redimensionar la organización escolar. Mejorar implica repensar nuevos modos de trabajo conjunto, poniendo énfasis en la planificación institucional a corto y a largo plazo. La gestión de calidad exige una actitud proactiva de autoanálisis y autoevaluación. No es necesario detectar un error para iniciar una acción, bastará con que no se alcancen los objetivos propuestos. La planificación de calidad es esencial para lograr la mejora global en la organización.

Comprender que los cambios son importantes es el origen para proponer innovaciones. La cultura institucional es la que marcará tendencia. Cuando hablamos de cualquiera de los cambios que necesitamos hacer, pensemos si es un cambio que va a aportar una novedad o es un cambio planteado en términos de innovación. Y si se propone una novedad, reflexionar acerca de hasta dónde puede servir dar un primer paso que permita introducir después otros cambios más profundos, hasta dónde podré llegar a hacer una innovación que permita dar el salto de un paradigma a otro. Cambiar de paradigma es bien complejo.



La función específica de la escuela es enseñar, considerando a la Institución educativa como una unidad de cambio y al directivo y a los docentes como actores de esta transformación. Una escuela que enseñe a pensar, donde se permita el desarrollo de competencias en los alumnos a partir de un currículo articulado (Gvirtz & de Podestá, 2007).

El diagnóstico es una etapa decisiva para emprender el camino de la mejora. Un diagnóstico real debe contar con evidencia empírica, además de disponer de información tanto cuantitativa como cualitativa.

¿Qué prácticas de liderazgo fortalecen la gestión educativa? (Gvirtz & de Podestá, 2007)

- Generar aprendizaje organizacional y social.
- Resolver colectivamente problemas nuevos.
- Redefinir valores
- Ajustar los procesos de acción para alcanzar las metas.
- Estimular el desarrollo de nuevas formas de comprender y de actuar.
- Ampliar los procesos de mejora continua.
- Desarrollar y sostener círculos de aprendizaje profundo.
- Fortalecer competencias complejas, tanto individuales como colectivas.

Para lograr estas prácticas es fundamental llevar adelante un auténtico trabajo en equipo. Para ello es importante facultar a todos para la acción, el compromiso y el aprendizaje, ampliando la voz y la visión de otros y fortaleciendo la participación mediante los procesos de negociación, la posibilidad de elección, la adjudicación de tareas desafiantes y, al mismo tiempo, ofreciendo apoyo. Los líderes de un “equipo resonante” no ordenan ni dirigen, sino que inspiran. Movilizan a sus colaboradores despertando emociones positivas con respecto a su trabajo. Es fundamental fomentar la colaboración mediante metas cooperativas y la generación de confianza, identificando los resultados a alcanzar. Así también es de suma importancia poder aprehender la misión: el hecho de que todos los integrantes del equipo puedan hacer suyo el objetivo en común facilita cualquier gestión. Sin esta coincidencia básica en los fundamentos, no hay proyecto que se cumpla en toda su capacidad (Méndez, 2007).

Ahora bien, ¿cuáles son las herramientas y estrategias que se utilizarán para liderar en forma empática y visionaria la transformación?

**En relación con las estrategias (esquema que da coherencia, unifica e integra las decisiones en la escuela), el proceso sigue las siguientes fases (Isaacs, 1997):**

- Análisis de la situación actual.
- Definición de a dónde se quiere ir.
- Estudio de posibles caminos para alcanzar lo deseado.
- Selección del mejor camino.
- Fijación de los sistemas de control

Es conveniente, inicialmente, pensar en todos los aspectos del centro educativo que se podrían mejorar o las innovaciones que podrían ser útiles. Esto puede significar contar con una relación de varias cuestiones que refuercen algo existente y otras que pretendan innovar. Se tratará de pensar en cuáles son los caminos más idóneos para lograr la mejora correspondiente.

Paralelamente, es válido considerar que la educación hoy no puede concebirse sin ser vinculada a las neurociencias. En la actualidad contamos con herramientas para saber cómo aprende el cerebro humano en general y descubrir cómo aprende cada cerebro individual. Estos recursos nos posibilitan diseñar estrategias para cubrir los diferentes estilos de aprendizajes, los distintos canales de

representación sensorial y las diversas formas de enfrentar desafíos de todo tipo. En este sentido los equipos de educación deben considerar la plasticidad del cerebro, con la cual el sistema nervioso, y en particular el cerebro, puede cambiar su estructura, que está diseñado especialmente para el cambio (Ferreres & Abusamra, 2019). Por este motivo, otro aspecto crucial es la neurocapacitación de los equipos de trabajo y la creación de un ambiente resonante. El líder resonante y situacional, que tiene en cuenta el potencial natural del cerebro para aprender, crea las condiciones necesarias para favorecer el desarrollo de los procesos cognitivos básicos y las funciones ejecutivas, de un modo no solo convergente (propio de la escolaridad formal) sino también divergente, propio de los cerebros que utilizan su creatividad y su intuición (Méndez, 2017). El ser humano posee una enorme capacidad para aprender nueva información, perfeccionar y adquirir nuevas habilidades y reorganizar la conducta en respuesta a las demandas ambientales. La plasticidad no es una propiedad exclusiva de un solo período de la vida, sino que constituye el estado habitual del cerebro (Ferreres & Abusamra 2019). En la escuela el docente es testigo y protagonista de un período del desarrollo en el que el cerebro de niños y adolescentes está experimentando una gran cantidad de cambios plásticos. Durante este período se adquieren muchos conocimientos y habilidades y se desarrolla el control de la conducta social. Los niveles neurológicos de aprendizaje y cambio son una forma de estructurar los procesos mentales y definir su relación entre ellos.



El neuroaprendizaje es una herramienta imprescindible para el capacitador que sabe que el camino para lograr un resultado promisorio es contribuir a la formación de personas capaces de auto gestionarse y superarse a sí mismos (Fernández Coto, 2017).

Es necesario que cada escuela abra sus puertas y trabaje con los distintos miembros y organizaciones de su comunidad, estableciendo alianzas entre educadores, instituciones sociales y padres. Se necesita una escuela que tienda puentes seguros con el mundo laboral y universitario. Una escuela responsable inserta en el sistema educativo, con autonomía y libertad. ¿Cómo se enfrentan todos estos desafíos? Sería poco equitativo que las escuelas cargaran con todo el peso en estos tiempos tan difíciles y angustiantes de la era postmoderna. Solo con educación no se hacen grandes cambios, pero ningún cambio se hace sin educación (Gvirtz & de Podestá, 2007).

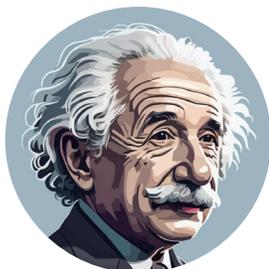
Es hora de pensar en aquellos cambios y mejoras en los que podamos colaborar.

La construcción de relaciones colaborativas y fructíferas se debe iniciar en el nivel más básico de la sociedad: en el hogar y en el aula, de modo que pueda repercutir como efecto dominó en el trabajo y en la vida adulta.

En síntesis, para poder contribuir al desarrollo de una cultura de Pensamiento en una institución, es fundamental resignificar el aprendizaje. Es importante contar con el liderazgo transformador del directivo que aliente la innovación responsable, capaz de dar respuestas valiosas a las necesidades sociales.

Luego de 42 años de trayectoria en educación, gestionando y liderando equipos de trabajo en la escuela, puedo dar testimonio de las transformaciones que se han promocionado en el texto que he recorrido junto al lector. Espero que sea de utilidad para quienes se propongan nuevos y visionarios desafíos.

*“No se puede cambiar sin cambiar nuestra forma de pensar”.*  
*Albert Einstein.*



### Referencias:

- Fernández Coto, R. (2016). *Pedagogía positiva: Creando aulas emocionalmente saludables*. Editorial Bonum.
- Ferreres, A., & Abusamra, V. (2016). *Neurociencias y educación*. Paidós Educación.
- Gvirtz, S., & de Podestá, M. E. (Comps.). (2007). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Granica.
- Isaacs, D. (1997). *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Méndez, A. (2017). *Equipos resonantes con aportes de PNL y neuroaprendizaje*. Editorial Bonum.



## ABANDONAR EL BASTÓN



// Gloria Eguaras

Licenciada en Biología y Máster en Neuroeducación Avanzada de la Universidad de Barcelona. Profesora de Educación Secundaria en Escolàpies Llúria de Barcelona, miembro fundador de la ONG Alegría sin Fronteras y voluntaria en República Dominicana y Senegal desde 2006.

[gloriaeguaras@gmail.com](mailto:gloriaeguaras@gmail.com)



Colaborar en proyectos de transformación educativa no es un camino fácil, y está lleno tanto de éxitos como de fracasos. Los fracasos suelen ser acicates, motores que llevan a mejorar, cambiar, buscar vías alternativas, experimentar. Si se viven como fuente de motivación y de aprendizaje, los fracasos se convierten en una parte fundamental del camino. Pero la realidad es que todos deseamos tener éxitos, y que emprendemos las intervenciones con el verdadero deseo de que den frutos útiles y positivos lo antes posible. Y también es cierto que los éxitos, por pequeños que sean, generan alegría y confianza, sentimientos preciosos para seguir luchando por el cambio. Estoy absolutamente convencida que Ana María y Gilberto, así como todas las personas que colaboran en Edu-1st para acompañar a las escuelas adheridas, pueden hablar muchísimo más y mejor que yo de este tema.

Hoy vengo a hablaros de un éxito, un pequeño gran éxito, del proyecto VESS-NeuroSene. De entrada, sitúo un poco el momento actual del proyecto por si algún lector no está al corriente.

El proyecto VESS-NeuroSene se gestó durante la pandemia y se inició sobre terreno en septiembre del 2022, con 8 centros educativos pertenecientes a dos provincias de la región de Ziguinchor, en la Casamance, zona Sur del Senegal. El convenio se firmó por cuatro años, y actualmente nos encontramos en el tercer año de andadura. Entre los 8 centros, tenemos centros privados y públicos, rurales y urbanos, de educación infantil, primaria y secundaria, y de diferentes etnias predominantes. Consiste en una serie de jornadas de formación (2 o 3 veces al año según posibilidades) y un seguimiento/

acompañamiento mensual por parte de un inspector educativo que forma parte del staff de Neuroeducación altamente comprometido que se ha formado de forma voluntaria para poder desarrollar el proyecto tanto en mi presencia como en mi ausencia. Su participación es imprescindible para garantizar la adaptación del proyecto a su realidad y sus políticas educativas.

Al inicio del programa, en todos y cada uno de los centros se usaba el bastón (castigo físico) como único modo de mantener la disciplina y el silencio en el aula. Todas las aulas tenían el bastón colgado o apoyado en la pared junto a la mesa del profesor. La figura del profesor es, en muchos casos, una figura de autoridad distante y autoritaria.



La creencia en la eficacia del uso del castigo corporal está tan arraigada que se usa en las casas, incluso entre hermanos, de los mayores a los menores. A nivel escolar, está prohibido por ley desde 1997; sin embargo, las propias autoridades educativas lo siguen promoviendo o haciendo la vista gorda cuando saben sin ningún género de duda que el bastón se sigue utilizando en los centros educativos que están bajo su supervisión.

En diciembre de 2022, el Inspector de la Academia de Ziguinchor (representante ministerial en la región y máxima autoridad educativa regional) me pidió que impartiera la formación a todos los inspectores educativos y todos los formadores de personal educativo de la provincia. Así me encontré ante un aula llena de hombres (ni una sola mujer), con un cierto grado de escepticismo y autosuficiencia, y 6 días por delante para convencerles del valor de la propuesta. El reto no era en absoluto despreciable. Era muy consciente de que convencer a este grupo, o al menos, sembrar la duda y la curiosidad, era un paso fundamental para la expansión y la consolidación del proyecto.

Se trataba de un grupo de personas cultivadas y formadas en temas pedagógicos, con un nivel de reflexión y argumentación muy superior al que había encontrado entre los maestros y maestras de las escuelas. Era muy difícil avanzar en el temario debido al alto nivel de debate que se generaba con cada tema o aspecto en el que trabajábamos. Estuve gratamente sorprendida de la credibilidad y la apertura con la que aceptaban mis argumentos basados en la neuroeducación, a menudo contrarios a los suyos. El otro aspecto que me sorprendió fue la libertad con la que explicaban prácticas que ellos mismos habían utilizado y que en ese momento estábamos criticando o que ya estaban obsoletas.

De este grupo nació el staff del proyecto VESS-NeuroSene, que trabaja con nosotros desde entonces voluntariamente y con un nivel de compromiso que me emociona y me sobrecoge, conociendo el contexto en el que se mueven.

El caso es que hubo un punto del temario que sorprendió y caló en todos los asistentes, tanto de esta formación de inspectores como de los maestros, maestras y equipos directivos de los centros del proyecto. Fue la explicación de los circuitos del miedo y de la curiosidad.

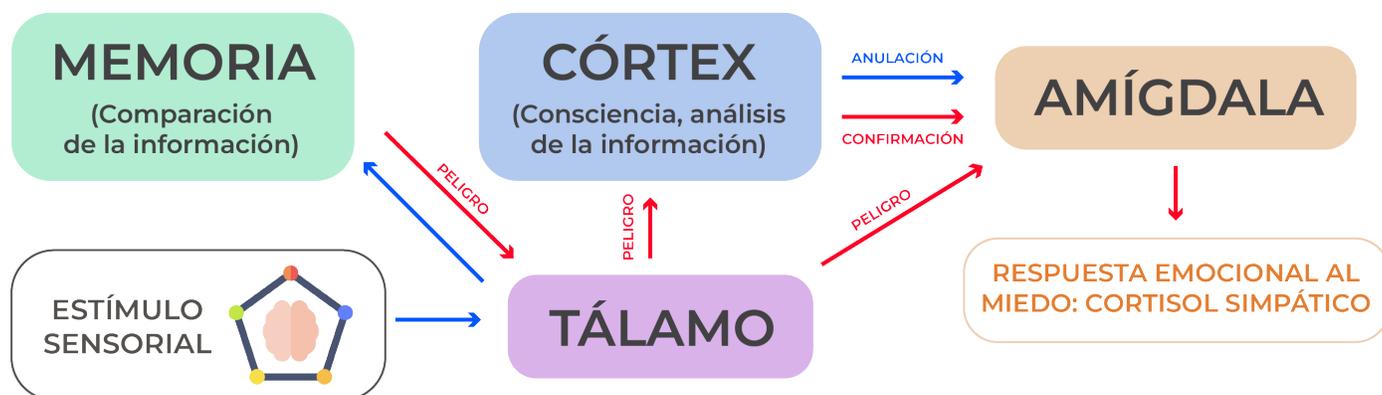
Voy a intentar hacer un breve resumen del circuito del miedo para comprender el efecto que estas explicaciones provocaron en la audiencia.

### **El circuito del miedo**

El miedo es una emoción básica que nos ayuda a la supervivencia: nos protege de las posibles amenazas. Como toda emoción, provoca una respuesta fisiológica, que en este caso consiste en un aumento de algunas hormonas, como el cortisol, que activan el sistema autónomo simpático. El sistema simpático sirve para preparar al organismo para la respuesta a una amenaza. Esta respuesta puede ser de tres tipos diferentes: huir, inmovilizarse o luchar. Por ejemplo, imaginemos que estamos en una sala reunidos un grupo de personas y aparece un león rugiendo por la puerta. ¿Qué te parece que harás? A pesar de que te hayas imaginado un comportamiento concreto, (por ejemplo, que hayas pensado que saldrás corriendo, ¡aunque sea por la ventana!), la realidad es que ninguno de nosotros podemos saber cuál será nuestra reacción, puesto que esta primera reacción al miedo no es consciente.



*Inspectores académicos y formadores de docentes en formación*



Disponible en: <https://www.astn.ch/> traducido por la autora.

El efecto del cortisol sobre el sistema simpático provoca algunas reacciones fisiológicas como que se nos acelere el corazón, que respiremos más deprisa y con la parte alta del pecho, que se detenga la digestión, que se dilaten las pupilas, que el hígado libere glucógeno para tener más glucosa disponible (combustible biológico) o que se nos seque la boca. Todas estas reacciones nos preparan para la lucha, para la huida o para el bloqueo. Esta respuesta se produce antes de que la parte de nuestro cerebro que gestiona las funciones más racionales (el córtex) pueda analizar la situación. De hecho, es lógico, puesto que, ante una amenaza como un león hambriento, perder tiempo pensando y analizando la situación sería muy poco adaptativo. El cerebro programa una respuesta preconsciente inmediata, y a continuación, una fracción de segundo después envía la información al córtex, para que la analice y module o modifique la respuesta que ya se ha desencadenado. Por ejemplo, puede ser que, al analizar la situación, nos demos cuenta de que no era un verdadero león, sino un compañero disfrazado gastándonos una broma, o de que el león estaba herido y no podía atacarnos, y eso haría que dejásemos de huir y volviésemos a la sala; o, por el contrario, confirmaría que el león estaba a punto de abalanzarse sobre nosotros y eso haría que corriésemos aún más deprisa.

El circuito del miedo está diseñado de manera que la persona que ha sentido miedo ante un acontecimiento tiende a evitar dicho acontecimiento y todo lo que esté relacionado con él. Por ejemplo, si un día me subo a una moto y tengo un accidente grave, cuando me recupere del accidente me va a costar mucho volver a subirme a una moto porque el simple hecho de pensar en ello me provocará miedo y evitaré repetir la experiencia.

Por eso, enseñar o educar a base de miedo puede tener un resultado en el momento, a corto plazo, porque el niño o la niña harán la tarea para evitar el castigo al que temen, pero en cuanto el maestro y el bastón desaparezcan de su vida, ese niño o esa niña se convertirá en una persona adulta que no querrá aprender más, ya que asociará el aprendizaje a una situación que le provoca miedo y tiende a evitar.

En el aula, hay muchos leones. En las aulas de Senegal, el primer león y el más claro es el bastón del maestro. Pero hay mucho más: las calificaciones, la mirada reprobatoria del maestro, las llamadas de atención en público, delante de todos los compañeros, las valoraciones negativas de los trabajos, las sanciones cuando no salen bien las tareas, etc. Estos leones provocan en el alumno o alumna la misma reacción que cualquier otra amenaza: bloqueo, huida o enfrentamiento, y son respuestas preconscientes que los chicos y chicas no pueden controlar. Así que una respuesta desafiante puede no responder a una falta de respeto, sino a una respuesta a algo que le da miedo, y que en ese momento el alumno lo asocia a nuestra persona.

Otros leones pueden venir de los propios compañeros: burlas, acoso, falta de aceptación, discriminación, motes, etc. Hay muchos motivos que pueden generar miedo en los niños y niñas dentro del aula, muchos leones. Y el docente ha de estar atento a todos ellos para frenar estos comportamientos y generar un ambiente de seguridad y acogida que permita que el alumnado aprenda sin miedo.

Esta explicación, que en el caso de la formación fue más amplia, profunda y extensa, convenció tanto a docentes como a inspectores en su gran mayoría.



Lógicamente, intentamos encontrar entre todos herramientas para sustituir al bastón y a todos los otros métodos represivos y conseguir el nivel de atención y de aprendizaje que ellos consideran adecuado y deseable.

Hubo maestras que me agradecieron enormemente haber provocado el cambio en los equipos directivos de sus centros porque ellas sufrían mucho cuando habían de pegar a los niños, pero creían que no había alternativas.

El Director Pedagógico del centro de formación de docentes de Ziguinchor, M. Djibril Ka, me confesó que él hacía cursos para erradicar el castigo corporal desde hacía 20 años, pero que nunca había creído que fuese una buena política educativa, y que en el fondo defendía el bastón y, de hecho, lo utilizaba en casa con sus hijos como correctivo. Sin embargo, esta era la primera vez que alguien le explicaba por qué se tenía que erradicar esa práctica de un modo científico y contundente, exento de juicios de valor, y que se sentía por primera vez convencido de que había de instar a los equipos directivos de los centros a su cargo para que quitasen todo bastón y castigo corporal de las aulas.

Hoy, después de casi tres años, no queda ningún bastón en ninguna de las aulas de ninguna de las escuelas que integran el proyecto. Y el personal nuevo que se adhiere a estos centros ha de firmar un compromiso de no utilización del castigo corporal con ningún alumno ni alumna y en ninguna circunstancia. Se han normalizado las prácticas de negociación de normas y consecuencias en las que interviene el alumnado, haciéndose así

responsable de la aplicación de sanciones no corporales que ellos consideran justas. Y Estas sanciones nunca van asociadas al rendimiento escolar, sino a la conducta de los estudiantes.

No ha sido un cambio fácil para ellos. Mantener un clima de aprendizaje real y para todos en aulas de 70 y 80 alumnos con situaciones familiares y socioculturales diversas es un tema complejo. Y los chicos y chicas están acostumbrados a reaccionar ante los golpes. Es lo que han vivido siempre en su hogar y en la escuela. Modificar la conducta a partir de otros métodos que no son los habituales a nivel social no es algo evidente. Sin embargo, las valoraciones tanto de docentes como de alumnado son muy positivas.

Y lo más importante es que este modo de actuar está llegando a los hogares de los docentes de los centros, que han dejado de utilizar el castigo corporal con los niños y niñas de su entorno, así como a los del alumnado de más edad, que intenta convencer a los responsables de su entorno familiar que otros modos de corrección son posibles. Se han convertido en agentes de cambio social, a pequeña escala por el momento, pero con resultados muy prometedores y esperanzadores.

Es un pequeño gran paso. Es un éxito que anima a continuar, y que ha ido acompañado de una transformación en el modo de acoger al alumnado, especialmente al más difícil, y de dar paso a otras estrategias para activar el circuito de la curiosidad, que ya explicaremos en algún otro capítulo de nuestro Rincón del Senegal.

## ENTREVISTA

# TRANSFORMACIÓN DESDE EL LIDERAZGO EN EL COLEGIO ALMEDINA DE CÓRDOBA, ESPAÑA.



El Colegio Almedina de Córdoba, ha sido reconocido por Forbes como uno de los 100 mejores colegios de España, un logro que refleja su compromiso con la innovación educativa y la excelencia académica. Detrás de este reconocimiento hay una visión clara, un liderazgo transformador y una comunidad educativa que apuesta por un aprendizaje profundo y significativo.

En esta entrevista, exploramos con las Coordinadoras de cada ciclo educativo: infantil, primario y secundario- los pilares que han impulsado esta transformación, el papel clave del liderazgo en la evolución del colegio y el impacto del modelo VESS en docentes, estudiantes y familias. A través de su experiencia, ofrecen valiosas reflexiones y recomendaciones para aquellos líderes educativos que buscan generar un cambio sostenible en sus



De izquierda a derecha en la foto:  
Rosa Merlo (Coordinadora de Secundaria), Elena Lara (Coordinadora de Infantil)  
y María Victoria Castro (Coordinadora de Primaria).

## 1. El Colegio Almedina ha sido reconocido por Forbes como uno de los 100 mejores colegios de España. ¿Cuáles han sido los pilares fundamentales que les han permitido alcanzar este logro? ¿Cómo ha sido el proceso de transformación de la institución?

Este reconocimiento es un motivo de orgullo y una motivación para seguir creciendo. Detrás de este logro hay un trabajo profundo, sostenido y colectivo. Uno de los pilares fundamentales ha sido, sin duda, el trabajo en equipo. Hemos construido una cultura institucional basada en la colaboración, la escucha activa y la confianza mutua. El proceso de transformación del Colegio y la Escuela Infantil no ha sido un cambio puntual, sino una evolución continua, en la que cada decisión se ha guiado por el deseo genuino de ofrecer lo mejor a nuestros alumnos.

La implementación del modelo VESS supuso un punto de inflexión. Nos permitió dar un salto cualitativo en nuestra forma de enseñar y aprender, orientando todos nuestros esfuerzos hacia la creación de una Cultura de Pensamiento. Esta transformación se ha vivido desde dentro, con un liderazgo compartido, un equipo docente comprometido y familias que se han sumado al cambio.

## 2. El liderazgo juega un papel clave en cualquier proceso de cambio. ¿Cómo ha evolucionado su liderazgo y de qué manera el modelo VESS ha impulsado esta transformación?

Nuestro liderazgo ha evolucionado hacia un modelo más horizontal, cercano y consciente. Hemos aprendido que liderar no es dar respuestas, sino generar las preguntas

adecuadas y confiar en la capacidad del equipo. El modelo VESS nos ha ayudado a entender el liderazgo como una práctica intencional, basada en el pensamiento crítico, la toma de decisiones y el empoderamiento de todos los miembros de la comunidad educativa.

Un punto clave en este proceso ha sido la formación de nuestras dos coordinadoras como Formadoras máster del modelo VESS. Esto no solo ha elevado el nivel de acompañamiento pedagógico dentro del colegio, sino que ha generado una red de aprendizaje entre iguales, donde el saber se comparte, se adapta y se enriquece constantemente. Esta visión de liderazgo distribuido ha sido fundamental para mantener el cambio en el tiempo.

## 3. La innovación educativa requiere desafíos y aprendizajes constantes. ¿Cuáles han sido los mayores aprendizajes que han obtenido en este camino de evolución y crecimiento?

Uno de los grandes aprendizajes ha sido entender que la innovación no es incorporar tecnologías o estrategias aisladas, sino transformar la cultura de la institución. Hemos aprendido que el cambio real se produce cuando toda la comunidad se alinea detrás de un propósito común. Para nosotros, ese propósito es formar personas íntegras, capaces de pensar críticamente, de convivir con empatía y de actuar de forma ética.

También hemos aprendido que cuidar al equipo docente es esencial. La formación constante, la estabilidad de la plantilla y el reconocimiento del valor profesional de nuestros docentes han sido elementos clave. Apostamos por un crecimiento

profesional continuo, porque creemos firmemente que no se puede pedir a los alumnos que aprendan de forma profunda si no ofrecemos ese mismo aprendizaje a sus maestros.

## 4. Muchos líderes educativos buscan transformar sus instituciones para que sus estudiantes aprendan más y mejor. Desde su experiencia, ¿qué recomendaciones les harían para llevar a cabo un cambio significativo y sostenible?

Nuestra recomendación principal sería comenzar por el “para qué”. Tener clara la visión y compartirla con todo el equipo. El cambio educativo no puede imponerse; necesita ser vivido, comprendido y construido entre todos los miembros implicados. Además, es importante invertir tiempo y recursos en la formación docente, fomentar una cultura de reflexión constante y no tener miedo de cuestionar lo que se da por sentado. El liderazgo debe ser valiente pero también compasivo, abierto a escuchar, a acompañar y a reconocer que el cambio real lleva tiempo, esfuerzo y mucho cuidado. Y por supuesto, rodearse de buenos compañeros de camino. En nuestro caso, contar con Edu1st y con la comunidad VESS ha sido un factor determinante para mantenernos firmes, inspirados y conectados con una red que comparte nuestros valores.

## 5. El modelo VESS promueve una cultura de pensamiento y aprendizaje profundo. ¿Cómo ha impactado este enfoque en la comunidad educativa del colegio, tanto en docentes como en estudiantes y familias?

El impacto ha sido profundo y transversal. En los docentes, hemos

observado un cambio en la manera de planificar, enseñar y evaluar. Hoy nuestros profesores no solo transmiten contenidos, sino que generan experiencias de aprendizaje intencionadas, que invitan a pensar, a conectar y a transferir el conocimiento a la vida real. Se sienten protagonistas del cambio, parte de algo mayor, y eso se refleja en su motivación y en la cohesión del equipo.

En los alumnos, vemos cada día cómo desarrollan habilidades de pensamiento, cómo expresan sus ideas con claridad, cómo toman decisiones conscientes y cómo se relacionan desde el respeto y la responsabilidad. Son niños y jóvenes que aprenden a pensar y que piensan para aprender.

Y en las familias, el modelo VESS ha abierto nuevas conversaciones. Ahora hablamos no solo de resultados académicos, sino de propósito, de valores, de pensamiento crítico y de bienestar. La comunidad educativa se ha convertido en un espacio de crecimiento compartido, donde todos aprendemos de todos.



## UN LIDERAZGO CON PROPÓSITO EN EL COLEGIO ALMEDINA CÓRDOBA

La transformación del Colegio Almedina de Córdoba, demuestra que el liderazgo educativo, cuando es colaborativo y guiado por una visión clara, puede generar un impacto profundo y sostenible en toda la comunidad. A través del modelo VESS y de una cultura de pensamiento, han logrado fortalecer la enseñanza y el aprendizaje, creando un entorno donde el conocimiento se conecta con la vida real.

Agradecemos al equipo de líderes del Colegio Almedina por compartir su experiencia y reflexiones, que sin duda inspiran a otros líderes educativos a seguir reimaginando la educación con propósito y visión de futuro.

# EL MODELO VESS DE EDU1ST: TRANSFORMANDO LA EDUCACIÓN PARA UN MUNDO EN CAMBIO

En un mundo donde la tecnología avanza rápidamente y las necesidades humanas evolucionan, la educación tradicional parece rezagada. Mientras los automóviles se conducen solos y los teléfonos inteligentes son extensiones de nuestro cerebro, las aulas de hoy no han cambiado significativamente en un siglo. Frente a este desafío, el Modelo VESS (Vida Equilibrada con Sentido y Sabiduría), creado por Edu1st y liderado por la colombiana Ana María Fernández, emerge como una propuesta innovadora que busca revolucionar la educación para responder a las demandas del siglo XXI.

Edu1st nació en Florida, EE. UU., con la visión de transformar la educación desde la primera infancia, promoviendo una cultura de pensamiento que prepara a los estudiantes para enfrentar los retos de un mundo en constante cambio. Actualmente, la organización es propietaria de 11 centros educativos en Florida, donde se implementa el Modelo VESS de manera integral, demostrando su efectividad en el desarrollo de habilidades de pensamiento, autonomía y equilibrio en los estudiantes.

## ¿Qué es el modelo VESS?

VESS es un modelo educativo que trasciende la simple transmisión de conocimientos, enfocándose en formar individuos equilibrados, con propósito y capaces de contribuir a sus comunidades. Creado por Fernández junto con Gilberto Pinzón hace más de 25 años, este modelo integra las mejores ideas de Múltiples enfoques e investigaciones educativas globales, como el Proyecto Zero de la Universidad de Harvard y el movimiento Cerebro-Mente-Educación, con un propósito claro: impactar a individuos y transformar sociedades (Otras Voces en Educación, 2023). Fernández ha reflexionado: “Todo ha avanzado un montón. Los carros, celulares y la tecnología, entre otros, pero la educación no. Si uno mira una fotografía de un ámbito escolar de hoy y uno de hace 100 años, es lo mismo. Hoy nos enfrentamos a un cambio de paradigma completo, porque no podemos seguir buscando tener resultados diferentes, si seguimos haciendo lo mismo” (Publmetro, 2019, pág. 10).

Inicialmente diseñado para la primera infancia y avalado en Florida, el modelo ha evolucionado para transformar el paradigma de los educadores, ganando relevancia en instituciones de educación superior. Con implementaciones en países como Argentina, Chile, Colombia, Estados Unidos, Polonia, España, Perú, Senegal y México, VESS fomenta el desarrollo de habilidades de pensamiento analítico, creativo y crítico, apoyándose en una cultura de pensamiento que empodera a los estudiantes como protagonistas de su aprendizaje.

## Un Enfoque Centrado en el Pensamiento y las Artes

El núcleo del Modelo VESS es el PEP (Pensamiento como Estrategia Pedagógica), que promueve un aprendizaje desafiante y eficaz. Los colegios que adoptan VESS, como el Colegio Salzillo, se convierten en centros de excelencia en el uso del Pensamiento Visible, donde los estudiantes “ven” los movimientos mentales que ocurren al pensar, internalizando procesos que los llevan a un pensamiento más crítico y objetivo (Colegio Salzillo, 2025). Según Fernández, el objetivo es que “la acción de aprender sea más divertida, interesante y retadora” (Publmetro, 2019, pág. 10).

Las artes desempeñan un papel clave, integrándose a través del “proceso del artista” para aplicar hábitos de mente a otras áreas curriculares. VESS motiva a los niños a comunicar sus pensamientos y sentimientos en formas nuevas y divertidas, invitándolos a experimentar, “ensuciarse” y conectar nuevas experiencias con conocimientos previos para fomentar la creatividad (Saint Mary, 2025). Además, el modelo prioriza la dimensión moral y ética, promoviendo habilidades como la empatía, la resolución de conflictos y una conciencia cívica, con un enfoque en relaciones equitativas y sostenibles.

## Las Ocho Fuerzas Culturales de VESS

El modelo establece una cultura de pensamiento sostenible donde el pensamiento colectivo e individual es valorado y promovido activamente. Inspirado en las investigaciones de **Ron Ritchhart** sobre Culturas de Pensamiento y su concepto de las Ocho Fuerzas Culturales, el Modelo VESS adapta y amplía estos principios para generar un impacto profundo y duradero en la educación (Ritchhart, s.f. (2002).

Las Ocho Fuerzas Culturales en VESS son:

- **Expectativas:** Reconocer cómo las creencias determinan el comportamiento.
- **Oportunidades:** Diseñar actividades significativas que inviten a pensar y desarrollar comprensión.
- **Tiempo:** Dedicar tiempo para explorar temas con profundidad y formular respuestas reflexivas.
- **Modelaje:** Mostrar a los docentes como pensadores y aprendices, haciendo visible su proceso de pensamiento.
- **Lenguaje:** Usar un vocabulario que permita describir y reflexionar sobre el pensamiento.
- **Ambiente:** Crear un entorno físico que facilite el pensamiento y lo haga visible.
- **Interacciones:** Forjar relaciones que empoderen a los aprendices, respetando sus ideas.
- **Rutinas:** Secuenciar el pensamiento con herramientas y patrones que desarrollen hábitos mentales.

Esta estructura fomenta una transformación educativa que trasciende la enseñanza tradicional, promoviendo un aprendizaje significativo y consciente en cada estudiante.



## Impacto y Reconocimiento Global

Desde su creación hace más de 25 años en Florida, EE.UU., VESS ha impactado a más de 35.000 estudiantes y 6.000 docentes en más de 120 instituciones educativas en tres continentes. Edu1st, la empresa creadora del modelo, no solo ha desarrollado 11 centros educativos propios en Florida, sino que ha llevado VESS a escuelas de América, Europa y Asia. Además, desde 2020, el modelo cuenta con el aval de la Cátedra de Neuroeducación de la Universidad de Barcelona.

Un ejemplo destacado de esta transformación es el trabajo de los colegios Saint Mary (Sindempart y El Milagro) en Chile. Aquí, el Modelo VESS ha permitido desarrollar una cultura de pensamiento sostenible, integrando el Pensamiento como Estrategia Pedagógica (PEP). Docentes y estudiantes destacan cómo VESS los motiva a ser protagonistas de su aprendizaje, conectando experiencias y valorando sus ideas, sentimientos y creaciones. Los padres, por su parte, resaltan el desarrollo de la autonomía y el sentido de pertenencia, preparando a sus hijos con habilidades clave como el pensamiento crítico y la creatividad.

En 2024, las Unidades Técnico Pedagógicas (UTPs) de Saint Mary, lideradas por María José Castillo Rodríguez e Ingrid Cavieres Muñoz, participaron en un Coaching Internacional de Edu1st el 27 de junio, presentando la implementación de unidades de indagación. Este evento resaltó el liderazgo directivo y la colaboración con docentes y padres, abordando desafíos como la evaluación de aprendizajes y el trabajo en equipo. Ingrid Cavieres Muñoz describió la experiencia como “sumamente enriquecedora”, destacando el apoyo de Edu1st y su coach Paulina Fernández, lo que reafirma el compromiso de Saint Mary con la excelencia educativa y la formación de líderes críticos y creativos. La Red Internacional VESS fomenta esta colaboración, asegurando un cambio profundo y sostenible.

## Una visión para el futuro

El Modelo VESS prepara a los estudiantes para un futuro incierto, fomentando que sean autónomos, críticos, creativos y protagonistas de su aprendizaje. Fernández ha subrayado que “un individuo que tiene un propósito de vida y hace todo a conciencia debe saber cuál es el sentido y el porqué de lo que hace” (ProFuturo, 2016). Con su enfoque holístico, ecléctico y vanguardista, VESS no solo está cambiando la educación, sino que busca “trascender las aulas e impactar en la sociedad” (DeNueve, 2023).

### Referencias:

- Colegio Salzillo. (2025). Modelo Educativo VESS. <https://colegiosalzillo.com/cultura-de-pensamiento/modelo-educativo-vess.htm>
- De Nueve. (2023). Modelo Educativo VESS. <https://denueve.com/noticia/modelo-educativo-vess/>
- Ritchhart, R. (s.f). Las fuerzas culturales en la cultura de pensamiento. Colegio Salzillo 2020 <https://colegiosalzillo.com/cultura-de-pensamiento/fuerzas-culturales-ron-ritchhart.htm>
- F. (2025). Modelo Educativo Vida Equilibrada con Sentido y Sabiduría (VESS). <https://focus.cl/areas/educacion/modelo-educativo-vida-equilibrada-con-sentido-y-sabiduria-vess/>
- Otras Voces en Educación. (2023). Modelo Educativo VESS. <https://otrasvoceseneducacion.org/archivos/326655>
- ProFuturo (2016). Modelo VESS para cambiar el mundo con educación, <https://profuturo.education/observatorio/uncategorized/modelo-vess-cambiar-la-educacion-en-el-mundo-y-el-mundo-con-la-educacion/>
- Portela, L. (2019, 29 de octubre). Modelo VESS: el sistema que ha revolucionado la forma de ver la educación. Publímetro <http://publím metro.co/co/noticias/2019/10/28/modelo-vess-sistema-ha-revolucionado-la-forma-ver-la-educacion.html>
- Proyecto Cero, Universidad de Harvard. (s. f). Pensamiento visible y educación. <https://pz.harvard.edu>
- Saint Mary. (2025). VESS. <https://smary.cl/vess/>

## ¿ESTÁS LISTO PARA FORMAR PARTE DE ESTA TRANSFORMACIÓN?

Únete a la revolución educativa del Modelo VESS y descubre cómo puedes contribuir a un aprendizaje con sentido y sabiduría.

 **Contáctanos en:**  
[services@educationfirstinc.com](mailto:services@educationfirstinc.com)

 **Conoce más en:**  
[www.edu1stvess.com](http://www.edu1stvess.com)



Síguenos en nuestras  
redes sociales:  
**@Edu1st**

# EL MENTOR COACHING Y COMUNIDADES DE APRENDIZAJE DOCENTE

*El Mentor Coaching se consolida como un eje transformador dentro de las comunidades educativas, estableciendo junto a sus pares sólidas comunidades de aprendizaje docente*



// Ignacio Bustos López

Coordinador Académico de Tercer Ciclo del Colegio SS.CC. de Manquehue, Santiago de Chile.



[ignacio.bustos@ssccmanquehue.cl](mailto:ignacio.bustos@ssccmanquehue.cl)



En un contexto donde la eficiencia y la mecanización de los procesos sociales pueden amenazar la colaboración humana, surge la necesidad de fortalecer el trabajo colectivo en los espacios educativos. La tendencia a segmentar los problemas y perder el sentido de comunidad evidencia la urgencia de construir estrategias integradoras. En este escenario, el Mentor Coaching emerge como un catalizador del cambio dentro de las escuelas, facilitando la creación de comunidades de aprendizaje docente que establecen metas estratégicas alineadas con las necesidades de cada institución. Así, el profesorado, en su rol de arquitecto de contextos, desempeña un papel fundamental en la generación de entornos de aprendizaje significativos, éticos y sostenibles, en sintonía con los principios del Modelo VESS.

Yuval Harari (2014), en su libro *Sapiens: De animales a dioses*, destaca que la colaboración ha sido la habilidad fundamental que ha permitido la evolución y permanencia de nuestra especie. Desde esta perspectiva, ¿no es tiempo de consolidar comunidades de aprendizaje docente contextualizadas a cada realidad escolar? Aquí radica la importancia del Mentor Coaching, pues su implementación posibilita el desarrollo consciente de hábitos de mente que orientan el pensamiento pedagógico para la sinergia colectiva, promoviendo la construcción de prácticas más efectivas y con mayor sentido. Este enfoque fomenta la generación de vínculos sólidos entre los actores educativos, dándoles sentido de pertenencia, protagonismo y valoración, asegurando que el desarrollo profesional no solo transforme a quienes lo viven, sino que impacte de manera sistémica a toda la comunidad escolar y se re-valorice el rol docente, esto inclusive podría ayudar de un modo colateral a hacerse cargo de la denominada “crisis del profesorado” que están viviendo algunos países post pandemia, la que se sustenta en la “fuga” de los/as docentes del sistema educativo hacia otros ámbitos laborales.

Si bien la formación docente externa puede aportar conocimientos valiosos, es fundamental reconocer el impacto positivo que tiene la formación interna, entre pares de forma horizontal dentro del mismo centro educativo. Este enfoque no solo potencia la profesionalización del cuerpo docente, sino que fortalece la cultura colaborativa al generar instancias de aprendizaje que surgen desde las propias experiencias del estudiantado y del profesorado.

El éxito del Mentor Coaching se amplifica cuando se integra en comunidades de aprendizaje colaborativo, donde el profesorado comparte estrategias, analiza evidencias y diseña innovaciones pedagógicas colectivas, que va más allá de la supervisión tradicional, conectando el crecimiento individual con la consolidación institucional y el liderazgo distribuido. En otras palabras, una escuela que colabora tiene mayores posibilidades de generar sinergias positivas que una que fomenta la competencia interna. Estas comunidades fortalecen el vínculo entre los actores educativos y promueven cuatro elementos clave: 1) Colaboración intencionada; 2) Cultura de mejora continua; 3) Sostenibilidad institucional, y 4) Cultura de celebraciones y oportunidades de aprendizaje.

En definitiva, en un mundo en constante transformación, el Mentor Coaching no solo prepara al profesorado para enfrentar los desafíos actuales, sino que también lo posiciona como líder transformador, capaz de orientar a su comunidad educativa hacia un futuro más equilibrado, significativo y sostenible. De esta manera, el Mentor Coaching representa una estrategia innovadora para potenciar el liderazgo docente y la consolidación de comunidades de aprendizaje que promuevan un cambio profundo desde dentro de las instituciones educativas.

## Referencia:

- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: De animales a dioses*. Debate.



# REVERDECER LOS ECOSISTEMAS, CULTIVANDO CAPACIDADES DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR

*Los ecosistemas educativos como puente de liderazgo transformador para construir la sociedad del futuro, más allá del entorno y la naturaleza.*



// Nydia Lizama Rivera

Licenciada en Mercado Internacional, Máster en Derechos Humanos, Paz y Desarrollo Sostenible, Universidad de Valencia. Actualmente, becaria en Ayuda en Acción España, parte de la campaña mundial para la educación y Ciudadanía Global.

[nelizama@ayudaenaccion.com](mailto:nelizama@ayudaenaccion.com)



En la actualidad, enfrentamos una crisis climática que amenaza la supervivencia de ecosistemas naturales, provocada por desastres naturales, contaminación y cambios climáticos. Esta situación ha generado un síndrome de déficit de naturaleza, evidenciando la necesidad de reconectar con nuestro entorno. La creciente frecuencia de desastres naturales y la evidente contaminación han profundizado nuestra desconexión con el entorno, manifestándose en un síndrome de déficit de naturaleza que urge ser abordado.

## ¿Cuáles son los componentes fundamentales del ecosistema educativo?

Los centros de educación del mañana tienen como misión reverdecer espacios, fomentando el desarrollo de capacidades de liderazgo y creando refugios climáticos mediante huertas y jardines que favorezcan microclimas. Cada planta y microorganismo desempeña un papel vital en el equilibrio ecológico, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y promoviendo la importancia de cuidar la relación con la naturaleza. Un estudio de UNICEF destaca que muchas comunidades educativas sufren a causa de la falta de espacios verdes, lo cual es esencial para el desarrollo infantil. Aunque el cambio climático es un desafío peligroso y la cuenta atrás para revertir sus efectos es implacable, aún es posible cambiar la narrativa y fomentar la siembra de semillas madre no transgénicas para revitalizar entornos áridos.

La creciente frecuencia de desastres naturales y la evidente contaminación han profundizado nuestra desconexión con el entorno, manifestándose en un síndrome de déficit de naturaleza que urge ser abordado.

## ¿Cómo se interconectan los ecosistemas educativos con el liderazgo transformacional?

La misión para el futuro es redescubrir y potenciar liderazgos centrados en la naturaleza, reconociendo que un ecosistema es un sistema biótico autoorganizado que depende de relaciones interdependientes y de funciones evolutivas esenciales.

En palabras más simples, podría decirse que un ecosistema es un sistema biológico construido por una comunidad de seres vivos y el medio natural en el que viven (Chelazzi y Santi, 2012). Sin embargo, un ecosistema educativo sería esa correlación que existe entre actores educativos y sociales, esa búsqueda de reverdecer los entornos educativos a través del fortalecimiento de la interconexión interna y externa. Para esto se requiere una gobernanza adecuada que integre diferentes niveles y sectores, garantizando la participación activa de todos en la toma de decisiones, implementación y evaluación. Esto fortalecerá el ecosistema educativo, adaptándolo a las necesidades específicas de cada contexto social.

La educación es entendida como un fenómeno ecosocial y en este sentido, es considerada un proceso de aprendizaje interminable, donde cada actividad de la vida diaria se transforma en una herramienta esencial para cambiarse a uno mismo ya la sociedad.

El enfoque ecosocial sostiene que el aprendizaje es un activo vital que se transforma a través de experiencias cotidianas. Cada persona utiliza sus recursos emocionales,

psicológicos y cognitivos en diferentes contextos, desde el microsistema hasta el macrosistema, influenciados por condiciones sociales e institucionales (Bromfenbrenner, 2002).

La educación está indisolublemente ligada al liderazgo, ejemplificado por figuras emblemáticas como Albert Einstein y Marie Curie. Einstein, nacido en 1879 en Alemania, enfrentó el rechazo del sistema educativo, pero su capacidad para superar adversidades lo llevó a transformar la ciencia con su teoría sobre el universo. En 1933, se vio obligado a emigrar a Estados Unidos, dejando atrás una vida segura para perseguir sus sueños, convirtiéndose en uno de los científicos más influyentes de la historia. Por su parte, Marie Curie, nacida en 1867 en Varsovia, eligió superar las barreras de género que limitaban la educación de las mujeres. Se trasladó a París, donde se convirtió en la primera mujer en ganar un Premio Nobel, promoviendo la investigación científica en el campo de la radioactividad. Además, el liderazgo se manifiesta en diversas áreas, como la música, donde Mozart, Beethoven y Bob Dylan han dejado una huella indeleble. También se encuentran líderes como Mahatma Gandhi y Nelson Mandela, que abogaron por la igualdad. En el arte, los trabajos de Van Gogh, Picasso y Frida Kahlo resaltan la importancia del pensamiento creativo, mientras que pensadores como Gabriel García Márquez y Malala inspiran con su visión.

### **¿De qué maneras podemos fomentar el desarrollo del liderazgo transformacional dentro de los ecosistemas educativos?**

La educación que genere el florecimiento de los ecosistemas estaría basada en el desarrollo del liderazgo enfocando la búsqueda de un desarrollo social basado en los derechos humanos que permita formar los líderes para el futuro dentro de las instituciones educativas, creando entornos seguros que apuesten por el desarrollo de capacidades humanas en las futuras generaciones, potenciando los talentos de liderazgo, generando puentes de oportunidad que permita el desarrollo de las habilidades para el despliegue del liderazgo en las nuevas generaciones con un enfoque transformador para el futuro de nuestra Humanidad.

La educación es entendida como un fenómeno ecosocial y en este sentido, es considerada un proceso de aprendizaje interminable, donde cada actividad de la vida diaria se transforma en una herramienta esencial para cambiarse a uno mismo ya la sociedad, basada en derechos básicos que garantizan la dignidad de las personas; En este contexto Nussbaum busca establecer un marco de justicia que involucre un consenso sobre capacidades centrales que aseguran la dignidad humana, sugiriendo

un umbral mínimo de justicia social. Este enfoque se aleja de las visiones utilitaristas, adoptando una perspectiva altruista y enfatizando la responsabilidad normativa. Nussbaum se concentra en el potencial de las personas, reconociendo que sus decisiones impactan a los demás y a la comunidad. A pesar de todo esto la teoría de Nussbaum no es suficiente para abordar los objetivos de la pedagogía social y la educación social ya que éstas no tratan sólo de compensar las desigualdades producidas por la exclusión y la vulnerabilidad. En tanto que los pedagogos y pedagogas sociales buscan promover el desarrollo integral de la persona y su promoción social, debemos ser más ambiciosos y no buscar solo un umbral mínimo de dignidad (Molina, 2021).

El verano pasado, tuve la oportunidad de participar en una misión voluntaria con un proyecto de la Universidad de Valencia en colaboración con Ayuda en Acción, apoyando al fortalecimiento de un proyecto “Mi camino seguro” en una delegación en Centroamérica, específicamente en zonas fronterizas del CA4. Uno de los lugares destacados fue Masahuat El Salvador, donde conocí a un grupo de jóvenes emprendedores de entre 14 y 16 años, entre ellos un chico al que llamaremos Pedro, un líder comunitario de 16 años. Pedro un joven autodidacta, se distinguía por su curiosidad y habilidades en diversas áreas, como contabilidad, informática y marketing digital, lo que generó la pregunta sobre si, un líder nace o se forma.

Cuando se les preguntó sobre sus sueños, los jóvenes expresaron que no solo deseaban revitalizar su comunidad y posicionar la región de Masahuat Lempa como un destino turístico a través de su emprendimiento, además de ello, otro gran sueño era también poder estudiar



en la Universidad. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos, como la falta de transporte y la lejanía de centros de educación superior, ubicados a 75 kilómetros. Para muchos, superar estas barreras y obtener educación superior se vuelve una prioridad para conseguir empleo y mejorar la calidad de vida de sus familias. Las historias de Pedro y sus compañeros reflejan el potencial de liderazgo en jóvenes talentosos que, a pesar de las adversidades, buscan contribuir a su entorno.

Dado el giro trascendental de nuestra sociedad con los impactantes cambios a nivel socio ecológicos, cambios climáticos, extinción de ecosistemas, desastres naturales, las grandes transformaciones tecnológicas y económica que actualmente están impactando nuestra sociedad, es indispensable cuestionarnos sobre el papel de la educación como un ente transformador.

La justicia social es un término clave en la actualidad, enfatizando la necesidad de transformar nuestra sociedad en una comunidad crítica y justa. Autores como Piaget, J. (1937), Vygotsky, L. S. (1934), Montessori, M. (1912), Malaguzzi, L. (1998), Nussbaum, M. (2011), Sen, A. (1999), proponen una educación que priorice la ética y la justicia, creando ecosistemas educativos que fomenten el pensamiento crítico y la creatividad, en lugar de métodos repetitivos. Con el auge de la inteligencia artificial, es fundamental mejorar las habilidades de los futuros líderes. Noam Chomsky y Jean Piaget destacan la relación entre el entorno y el desarrollo humano. Además, los principios educativos de Montessori, M. (1912) promueven el desarrollo natural mediante la autodirección, exploración y descubrimiento. Esta perspectiva fomenta la colaboración y el juego, priorizando la interacción con el entorno sobre sistemas educativos rígidos. Las capacidades humanas son infinitas, y cada individuo posee un potencial de liderazgo transformador. Por otra parte Howard Gardner en su teoría de las inteligencias múltiples publicado en 1983, desarrolló el enfoque de las inteligencias múltiples que sugiere que en lugar de una, hay al menos ocho tipos de inteligencias. Estos enfoques facilitó una enseñanza más individualizada para que los ecosistemas de enseñanza así como los educadores puedan acoplarse a las diversas formas en que los niños aprenden y desarrolla sus capacidades.

La educación, considerada un derecho universal, debe facilitar el crecimiento y bienestar, rompiendo barreras y promoviendo la equidad más allá de la naturaleza y el entorno. La educación del futuro debe enfocarse en potenciar la creatividad y la inquietud de los jóvenes,

considerados líderes del mañana. Estas son las semillas que revitalizan ecosistemas deteriorados. Los sistemas educativos transformadores tienen un papel crucial en identificar y fortalecer sus capacidades, generando esperanza en una sociedad marcada

por el egoísmo y la superficialidad. Un gran reto es enseñar el valor de lo irremplazable y trabajar por reconstruir una sociedad que priorice llevar una vida buena, basada en la búsqueda de ese florecimiento humano.

En este enfoque eco social se plantea que el aprendizaje es vital y se enriquece con experiencias cotidianas en ecosistemas difíciles de identificar. El liderazgo en este contexto debe centrarse en fomentar el capital social, promoviendo conexiones y colaboración entre los actores educativos, visualizando objetivos comunes y vinculando necesidades educativas con recursos disponibles. A partir de estas interacciones en estos ecosistemas educativos, se forman redes educativas locales que facilitan el cambio y la transformación en la educación. La misión de estos ecosistemas es desarrollar capacidades humanas en armonía con el entorno, fomentando líderes del futuro a través de la educación integral y la búsqueda del florecimiento humano

#### Referencias:

- Bronfenbrenner, U. (2002). *The bioecological model of human development*. In R. M. Lerner (Ed.), *Handbook of psychology (Vol. 1, Theoretical models of human development, pp. 993–1028)*. Wiley.
- Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. MIT Press.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Malaguzzi, L. (1998). *The hundred languages of children: The Reggio Emilia approach—Advanced reflections*. Ablex Publishing.
- Molina, J. (2021). *Educación y justicia social: Un enfoque integral para el desarrollo humano*. Ediciones Universitarias.
- Montessori, M. (1912). *Il metodo Montessori*. Gaspari.
- Nussbaum, M. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.
- Piaget, J. (1952). *The origins of intelligence in children*. Norton.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Vygotsky, L. S. (1934). *Pensée et langage*. Denoël/Masson.

# TRANSFORMANDO COMUNIDADES EDUCATIVAS DESDE ADENTRO

*El líder educativo tracciona para que el aprendizaje sea una construcción y no solo mera transmisión de conocimientos, fomentando la creatividad, el pensamiento crítico y la transformación social.*



// Maximiliano Ariel Valderrama

Profesor de Historia. Vicedirector Escuela Secundaria 21, Argentina.

[mvalderrama2@abc.gob.ar](mailto:mvalderrama2@abc.gob.ar)



La educación enfrenta un desafío crucial: adaptarse a un mundo en constante cambio. Para lograrlo, es necesario transformar la manera en que enseñamos y generamos espacios de aprendizaje en los que los estudiantes no se sientan atrapados. Sabemos que su entusiasmo crece cuando las dinámicas educativas rompen con la estructura tradicional y permiten una participación activa. La música, las olimpiadas de matemáticas, los acertijos y los debates fomentan la creatividad, el pensamiento crítico y el trabajo en equipo, alejándose de la rigidez memorística. No se trata solo de impartir contenidos, sino de construir un entorno donde los estudiantes puedan elegir qué aprender y conectar los conocimientos con su vida cotidiana.

La educación no es solo la transmisión de información, sino una experiencia compartida entre docentes y estudiantes. La relación que se establece entre ambos es el verdadero motor del aprendizaje, un puente que debe mantenerse firme incluso en momentos de dificultad, al respecto Freire (2005) resalta la importancia del diálogo en el proceso educativo, subrayando que el aprendizaje no es un acto de transferencia de conocimientos, sino un proceso de construcción conjunta. La enseñanza virtual durante la pandemia dejó en evidencia cuánto se extraña el contacto directo y la interacción humana. Más allá del aula, lo que realmente marca la diferencia es el vínculo que inspira, motiva y mantiene viva la escuela. Un docente no solo cumple una función académica, sino que influye en la vida de sus alumnos, dejándoles huellas que los acompañarán en su crecimiento.

Ser docente hoy implica comprender que los estudiantes son personas con historias, desafíos y sueños propios. No podemos preparar a las nuevas generaciones solo para aprobar exámenes; debemos formarlos para la vida, ayudarlos a desarrollar habilidades que les permitan tomar decisiones informadas, actuar con creatividad

y enfrentar los desafíos del mundo con confianza. Como plantea Robinson (2009), la educación debe abrir puertas, permitir que cada estudiante descubra su pasión y brindarle herramientas para construir su propio camino. La enseñanza no puede, ni debe, ser una mera transferencia de información, sino una invitación constante a la exploración y al pensamiento autónomo.

Transformar comunidades educativas desde adentro implica un compromiso real con el cambio. Significa cuestionar prácticas obsoletas, innovar en las metodologías y entender que la creatividad, la imaginación y la capacidad de aprender de los errores son fundamentales en la formación de ciudadanos preparados para un futuro incierto. Bauman (2007) advierte que vivimos en “tiempos líquidos”, donde la incertidumbre es una constante y la educación debe adaptarse a estos cambios para seguir siendo relevante. Educar no es solo un trabajo, es una responsabilidad social que impacta en el desarrollo de las sociedades. Como señala Castells (1997), en la era de la información, el conocimiento se convierte en un recurso clave para el desarrollo social y económico. Para construir un futuro mejor, necesitamos líderes educativos que comprendan que el aprendizaje va más allá de los libros, que cada estudiante es un mundo en sí mismo y que la educación es el medio más poderoso para transformar vidas y generar un verdadero cambio en la sociedad.

## Referencias:

- Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos: Vivir en una época de incertidumbre*. Tusquets Editores.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido* (30a ed.). Siglo XXI Editores.
- Robinson, K. (2009). *El elemento: Descubrir tu pasión lo cambia todo*. Grijalbo.



# CONducir LAS ESCUELAS CON FLEXIBILIDAD Y EMPATÍA

*Ni autoridades, ni especialistas. Los directivos de las escuelas pueden cambiar la educación formando docentes comprometidos en un ambiente de trabajo adaptable y dispuesto a la conversación.*



## // Fernando Martín Dacuña

Licenciado en Comunicación Social, Universidad Nacional de Cuyo. Director del nivel Secundario en Colegio Santa María Belén, Argentina.

[fernandomartindacuna@gmail.com](mailto:fernandomartindacuna@gmail.com)



La transformación educativa requiere de la acción y participación de líderes de gestión, directivos capaces de conformar equipos de trabajo comprometidos y convencidos de la causa común. La flexibilidad en la conducción y la comunicación empática, serán las claves que inicien el cambio.

### Normas claras, flexibilidad y empatía.

La escuela, como toda institución, necesita de reglas y normativa que den un marco adecuado de funcionamiento, pero las directivas deben mantenerse flexibles, anatómicas al contexto de la escuela, a las características de los docentes y a la diversidad de la población estudiantil. El líder de gestión debe interpretar el pulso de su comunidad educativa adecuando los lineamientos y burocracias a lo que resulte más provechoso para su escuela. Es posible hacerlo, solo se requiere audacia, imaginación y, sobre todo, escucha atenta y empatía.

Por ejemplo, llegan a la escuela resoluciones de cómo realizar proyectos transdisciplinarios, con mínimo de espacios curriculares intervinientes, la cantidad de proyectos en el año y la manera en que las actividades se deberán evaluar. Hasta aquí, la norma. Pero ¿qué pasa si un grupo de docentes entusiastas proponen la idea de un proyecto distinto? ¿Más integral, con una manera diferente de evaluar y con la intervención de una O.N.G?

Habrán supervisores y directivos que rechazarán la iniciativa por no ceñirse a la estructura de la norma. Otros “podarán” la idea hasta que encaje en lo que se pide. Y, existen verdaderos líderes de gestión que apoyarán la idea por ser valiosa para la institución, aunque no cumpla con todos los requisitos y la fundamentará ante quienes deba hacerlo, con la convicción de que ese proyecto es superador de la norma.

Cuán valioso será para los docentes que el director reconozca su visión e iniciativa y los avale en su propuesta frente al sistema. El impulso que se lograría con ese grupo de profesionales y el contagio a sus colegas sería inmenso, repercutiendo en un aumento significativo de su compromiso con el proyecto educativo y la figura del líder de gestión. Todo esto, solo con actitud receptiva y audaz.

En este sentido, podemos entender el verdadero valor del líder de gestión educativa, en palabras de Daniel Goleman: “El liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada. Se requiere algo más que el simple poder de motivar y conducir”. (Goleman, D, 2014, p.234).





### Comunicación oportuna y personalizada.

Un buen líder de gestión educativa necesita de una comunicación asertiva y personalizada, en el sentido de procurar que la información con su equipo sea clara, sin rodeos, sin intermediarios y (mayormente) cara a cara.

A los directivos nos cuesta mucho alejarnos del lenguaje escolar con estructura de memos, e informes psicopedagógicos y cometemos el error de dirigirnos a nuestros docentes con el mismo desapego, con la misma despersonalización. Para una comunicación de calidad en la escuela, la clave es la presencia y el dejarse afectar por lo que la escuela siente, por lo que la escuela es.

Generalmente, se utiliza un grupo de Whatsapp (o varios) para difundir los mensajes importantes al equipo docente. De acuerdo con la cultura institucional, pueden ser grupos de participación abierta o grupos en los que solo difunden los administradores.

En el segundo caso, se debe tener cuidado en chequear la recepción de la información, ya que el feedback es indispensable. Si por ejemplo, como administrador anuncio que mañana la escuela tendrá una actividad especial a tal horario y para todos los estudiantes, y luego no interactúo con los docentes o consulto si han leído el mensaje, no sabré que la profesora de matemática había previsto cerrar ese día con una actividad su proyecto

con 3° año y, el cambio de actividades le trae muchos inconvenientes. Si no dialogo con la docente, cierro la posibilidad de flexibilizar la actividad de mañana y, por ejemplo, permitir que 3° año finalice su proyecto y que el resto de la escuela participe en la otra actividad. De esta manera evito malestar en la docente y gano su confianza y compromiso, al sentirse escuchada y valorada en su trabajo y, la otra actividad se realiza de todas formas.

Pero si solo nos quedamos con lo formal de la comunicación y abandonamos la vocación de la conversación, caemos en el error de no escuchar el latido de la escuela. Xavier Aragay en su libro Reimaginando la educación, asegura que una comunicación eficaz, es la “que tiene en cuenta las emociones y sentimientos, que conoce el conjunto de sensibilidades de la comunidad educativa y, contando con ellas, quiere movilizar y avanzar”. (Aragay, X, 2019, p.103).

El líder de gestión tiene un papel fundamental en la transformación educativa; pero su estilo de conducción deberá ser facilitador del trabajo docente, adaptando las normas a las características de la escuela y sobre la base de una comunicación cercana y empática.

### Referencias:

- Aragay, X. (2019). *Reimaginando la educación*. Paidós.
- Goleman, D. (2014). *La inteligencia emocional en la empresa*. Kairos.



## EDUCADORES DE DISTINTAS PARTES DEL MUNDO SE REUNIRÁN EN CHILE PARA TRANSFORMAR LA EDUCACIÓN

La Serena, Chile – Del 8 al 11 de octubre de 2025, la ciudad de La Serena se convertirá en el epicentro del aprendizaje y la innovación educativa con la **10ª Edición del Ateneo Internacional VESS**. Este evento reunirá a docentes y líderes educativos comprometidos con la transformación de la educación a través del desarrollo de Culturas de Pensamiento en las aulas.

El **Ateneo Internacional VESS** es un **encuentro educativo de reflexión, aprendizaje y colaboración**, donde los participantes explorarán el impacto del **Modelo VESS** en las instituciones y compartirán estrategias para fortalecer la educación desarrollando el **pensamiento crítico, la creatividad, la comprensión y el aprendizaje profundo**. Además, dialogarán acerca de los caminos que cada institución recorre para transformar su cultura, identificando desafíos y soluciones que favorecerán el fortalecimiento de la red internacional.

Con una trayectoria destacada, el Ateneo se ha convertido en un referente en educación, ofreciendo un espacio para explorar las últimas tendencias, desde el desarrollo de la inteligencia emocional hasta la aplicación de principios de la neuroeducación. En su décima edición, promete una

experiencia enriquecedora para todos los participantes. Paulina Fernández Sánchez, Coordinadora Curricular de Services Edu1st, destacó:

*“El Ateneo representa una valiosa oportunidad para que educadores, líderes y profesionales de la educación dialoguen y reflexionen sobre la transformación de la cultura escolar. A partir de enfoques y teorías muy bien integradas y fundamentadas en la Neurociencia, desde el Modelo VESS buscamos promover experiencias de aprendizaje más profundas y significativas para el estudiantado, y es posible observar y pensar sobre ello en esta instancia. Nos entusiasma muchísimo el intercambio de ideas, la colaboración entre pares y la construcción de saberes colectivos que sin duda surgirán también en esta edición.”*

El evento se llevará a cabo en el **Colegio Saint Mary El Milagro de La Serena**, una institución comprometida con la educación de calidad y la formación integral de los estudiantes. Esta edición del Ateneo fortalecerá la **Red Internacional VESS**, promoviendo un cambio educativo profundo y sostenible.



**X Ateneo**  
Internacional VESS 2025

Las inscripciones estarán disponibles próximamente. Invitamos a los interesados a mantenerse atentos a nuestras comunicaciones oficiales para más información sobre cómo ser parte de este evento transformador.



- Arica
- Iquique
- Calama
- Antofagasta
- Copiapó
- La Serena**
- Ovalle
- Valparaíso
- Santiago
- Rancagua
- Talca
- Concepción
- Chillán
- Los Ángeles
- Temuco
- Valdivia
- Osorno
- Puerto Montt
- Coyhaique
- Punta Arenas

Chile

# PRÓXIMOS EVENTOS



**03 ABRIL**

**Encuentro Temático:**

"Cómo involucrar a las familias en la implementación del Modelo VESS."



**28 ABRIL Y 05 MAYO**

**Curso Online:**

"Cómo potenciar una cultura de pensamiento desde la Neuroeducación."



**05 MAYO**

Apertura de convocatoria al VESS Innovation Challenge.

**Espera el VESS EduJournal Edición 12 en julio de 2025 y mantente al día con las últimas novedades en educación.**