



Universidad del Desarrollo  
Facultad de Educación

ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO ACERCA DE LAS CAPACIDADES ADAPTATIVAS  
QUE REQUIEREN LOS LIDERES ESCOLARES PARA GESTIONAR UNA  
INNOVACIÓN EDUCATIVA

POR: PAULINA VERGARA ROSAS

Proyecto de Grado presentado a la Facultad de Educación de la Universidad del  
Desarrollo para optar al título profesional de Magister en Dirección y Gestión  
Escolar

PROFESOR GUIA:  
Sr. PATRICIO JASCURA GUERRA

Mayo 2022  
Santiago

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	4
I. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO.....	5
II. PROBLEMA IDENTIFICADO.....	8
III. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN Y MEJORA.....	11
IV. METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	13
V. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS EN LA REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	15
a) Gestión del cambio para una innovación pedagógica:.....	15
b) Rol del liderazgo escolar en un proceso de cambio educativo:.....	21
c) Acompañamiento docente para un cambio educativo:.....	25
VI. MARCO CONCEPTUAL ESQUEMÁTICO.....	27
VII. CONCLUSIONES, REFLEXIÓN PROFESIONAL E IMPLICANCIAS PARA LA PRÁCTICA.....	28
VIII. BIBLIOGRAFIA.....	33
ANEXO N°1.....	37
ANEXO N°2.....	50

## RESUMEN

El proyecto de investigación bibliográfica que se presenta a continuación se fundamenta en base al diagnóstico realizado a un colegio particular pagado de la zona oriente de Santiago que se encuentra implementado una innovación pedagógica.

La puesta en marcha de la innovación educativa ha seguido su curso instalándose en los ciclos que comprenden los niveles de enseñanza de Prekínder a Sexto básico, sin embargo, desde Séptimo en adelante se ha producido un estancamiento en la implementación observándose practicas aisladas y algunos docentes involucrados con el cambio que se pretende realizar.

Para abordar el problema identificado se propone un plan de innovación que tiene como objetivo potenciar el liderazgo adaptativo en los lideres intermedios para realizar un acompañamiento a los docentes que permita cambiar las prácticas e implementar la innovación.

La pregunta que orienta la revisión bibliográfica para evaluar la factibilidad del plan de innovación es la siguiente ¿cuáles son las capacidades adaptativas que se requieren para mejorar la gestión técnica que implica implementar una innovación educativa?

La organización de los hallazgos de organizo en los siguientes temas: gestión del cambio para una innovación educativa, liderazgo educativo y acompañamiento docente.

**Palabras clave:** cambio educativo, gestión del cambio, liderazgo educativo, liderazgo adaptativo, acompañamiento docente, desarrollo profesional.

## **I. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO**

El presente estudio se realiza en un colegio particular pagado de nivel socioeconómico alto, que imparte educación científico humanista desde Prekínder a Cuarto Medio, ubicado en el sector oriente de la Región Metropolitana.

El colegio fue fundado en 1955 por una congregación de religiosos católicos, con un a matrícula de 58 estudiantes hombres. El año 1994, con el fin de concretar un espíritu de familia en la comunidad, se incorporan estudiantes mujeres a Prekínder, en salas separadas de los niños, egresando la primera generación el año 2007. En la actualidad el Colegio cuenta con una matrícula de 1.939 estudiantes, 950 alumnas y 989 alumnos.

A partir del año 2016, bajo la dirección de un nuevo rector y en proceso de construcción de una planificación estratégica, el Colegio comienza la implementación de cambios importantes.

En primer lugar y con el fin de desarrollar un modelo organizacional funcional y articulado, el rector continúa como la máxima autoridad, seguido por un vicerrector(a) académico(a), un vicerrector(a) de formación, vicerrector(a) de administración y un asesor religioso quien representa al sostenedor en el Consejo Directivo. Se mantiene la organización en tres ciclos educativos, pero las coordinaciones se transforman en direcciones de ciclo, con dependencia directa del rector y participación en el Consejo Directivo. Al equipo de coordinadores académicos, se integra una coordinadora académica para el primer ciclo, pasando todos a depender de las direcciones de ciclo correspondiente, sin embargo, esta medida fue corregida al año siguiente retomando la dependencia de vicerrectoría académica.

Por otra parte, también desde el año 2016 y con el fin de desarrollar un plan de diversidad e inclusión acorde con la evolución de la sociedad, el

Colegio comienza a dar sus primeros pasos en el acompañamiento de la diversidad sexual de sus estudiantes, implementa progresivamente cursos mixtos en todos los niveles, y se incorporan las mezclas de cursos en tercero básico, sexto básico y primero medio. Todo esto con objetivo de preparar a los estudiantes para la vida, y para que las políticas, estructuras, sistemas y cultura del Colegio sean el eco de una integración entre niños y niñas, en que todos los estudiantes se sientan cómodos, aceptados y con sentido de pertenencia.

Adicionalmente, desde al año 2016 a la fecha, el Colegio se encuentra en proceso de implementación de un modelo curricular innovador que utiliza el pensamiento como estrategia pedagógica para desarrollar en los estudiantes aprendizajes con sentido, desarrollar hábitos de mente, adquirir un pensamiento crítico, reflexivo y creativo, siendo activos y protagonistas, en colaboración con otros, para llevar una vida equilibrada, con sabiduría y sentido. Utiliza variadas herramientas de pensamiento (rutinas de pensamiento, mapas conceptuales, unidades de indagación, llaves del pensamiento, etc.) que permiten al estudiante ser consciente de las habilidades, comprenderlas para utilizarlas para enfrentar las exigencias de un mundo en permanente cambio.

Este modelo implica un cambio de paradigma de la educación con el fin de transformarse en una Cultura de Pensamiento, en el que tanto el pensamiento colectivo del grupo como el pensamiento de cada individuo son valorados, hechos visibles y promovidos activamente como parte de la experiencia cotidiana de todos los integrantes de la comunidad. (Ritchhart, R. 2018). Para realizar esta tarea se fijan metas, procesos y prácticas que permitan una implementación progresiva, controlada y organizada, además de una alianza estratégica con la organización educativa creadora del modelo curricular en Estados Unidos y sus representantes en Chile. El plan considera su ejecución en un plazo de al menos cinco años, lo que requiere la formación

del profesorado en cinco niveles, coaching presenciales y observaciones de clases para guiar su puesta en marcha, así como también preparar docentes que sean formadores internos que se encarguen en el futuro de realizar los cursos a los funcionarios que se van integrando a la institución y apoyen a sus pares docentes.

El proceso de cambio comenzó con los niveles de Pre-Kínder a 2° básico, seguido de 3° a 6° básico, terminado su formación todos estos niveles el año 2019 con muy buena adhesión de los docentes, los estudiantes y las familias, consiguiendo paulatinamente cambiar las prácticas en el aula y mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, en el tercer ciclo (Séptimo básico a Cuarto medio) dicho proceso ha presentado dificultades, no ha seguido el ritmo esperado y aún no se ha hecho visible en las prácticas docentes.

Finalmente, dos aspectos a señalar: el primero es que el Colegio se encuentra, desde el año 2019, en proceso de actualización de su proyecto educativo que data del año 2000. Lo segundo es que el año 2020 se producen algunos cambios en los liderazgos, lo que implica comenzar el año con nueva vicerrectora académica, nuevos coordinadores académicos (segundo y tercer ciclo) y también con algunos nuevos jefes de departamento.

## II. PROBLEMA IDENTIFICADO

La institución en estudio se encuentra transitando por un proceso de cambio importante, pues su meta es transformar su modelo de aprendizaje en una cultura de pensamiento. Para lograr este objetivo el año 2016 se inicia la implementación de un nuevo modelo curricular innovador acompañado de una planificación estratégica para asegurar que el proceso de cambio sea efectivo. Sin embargo, en la actualidad se evidencia que los ciclos de enseñanza de este colegio (parvulario, básica y media) no han transitado de la misma manera por las etapas del cambio (Fullan 2012).

En el primer y segundo ciclo (Prekínder a 6° básico) las prácticas son parte de la rutina de los profesores y estudiantes, los docentes han logrado planificar y realizar sus clases en base a los requerimientos del currículo nacional utilizando las estrategias y herramientas que el modelo dispone para desarrollar el pensamiento y lograr un aprendizaje comprensivo. Al revisar el proceso transcurrido en estos ciclos, es posible distinguir las prácticas y acciones que facilitaron y permitieron avanzar por la etapa de implementación: la formación docente, acuerdos esenciales, comunidades de aprendizaje, participación e interacción, observaciones de clases entre pares, así como también observaciones de clases y coaching por expertos externos (Anexo N°3).

En el caso del Tercer Ciclo (7°básico a IV° Medio) movilizar el statu quo ha presentado mayores dificultades, ya que por un lado existen algunos docentes interesados y comprometidos con la innovación en curso, pero la gran mayoría de los docentes de este ciclo utiliza estrategias aisladas en las planificaciones y en sus prácticas de aula, y muchos no han sido observados en clases y retroalimentados por los expertos externos o los formadores internos. Se evidencia resistencia al cambio en gran parte de los docentes de este ciclo pues sienten que deben realizar un cambio impuesto, del cual no comprenden

la relevancia ni evidencian beneficios en sus prácticas, más bien todo lo contrario, los hace perder tiempo en la cobertura curricular que se les exige.

La pandemia por COVID 19 ha dificultado seguir avanzando en las formaciones propias del Modelo. El 90% de los coordinadores y jefes de departamento han terminado su formación (nivel 5), pero en el caso de los docentes y paradocentes el 75 % ha completado recién el nivel 3, y el 25% restante son docentes relativamente nuevos cuya formación se dispersa en los niveles 1 y 2.

Pese a todo, el Tercer Ciclo se encuentra tensionado por el hecho de comenzar a recibir estudiantes que aprenden de manera diferente porque han estado inmersos en esta modelo de aprendizaje en los niveles de enseñanza anteriores.

Según lo que plantea el Marco para la Buena Dirección (2015) “una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta del resultado” (p.9) En este sentido el Colegio en estudio enfrenta este desafío por medio de una planificación estratégica que considera los elementos técnicos mencionados como necesarios para realizar una buena gestión del cambio, en virtud de lo cual para tratar de llegar a las causas que originan esta dificultad es necesario considerar otra perspectiva.

Con los antecedentes expuestos el problema encontrado es el estancamiento del proceso de cambio en el Tercer Ciclo, en la fase inicial de la implementación, debido a que se ha enfrentado el desafío de cambio con capacidades técnicas, pero no con las capacidades adaptativas necesarias para generar el cambio de prácticas. Los docentes de este ciclo poseen en su mayoría un perfil técnico, desde la especialidad de su asignatura, a través del cual el manejo y traspaso de los contenidos curriculares de su área los valida

como “buenos docentes”. La innovación en curso propone que los estudiantes sean los protagonistas de su aprendizaje, utilizando el pensamiento como estrategia pedagógica, a través del uso de diversas herramientas, que le permiten al estudiante elaborar y comprender los contenidos curriculares. En consecuencia, para el docente los saberes disciplinares y metodológicos propios de su dominio pasan a un segundo plano con este nuevo modelo, más aún y adicionalmente deben aprender una nueva forma de planificar, realizar sus clases y evaluar sosteniendo buenos resultados académicos y asegurando la cobertura curricular.

La estructura organizacional del Tercer Ciclo está integrada por departamentos o por especialidades, siendo el jefe de Departamento o Unidad Técnico-pedagógica (UTP) el que está en contacto directo y periódico con los docentes de las asignaturas de su competencia. A su vez el jefe de departamento integra un equipo académico que reúne a todos los jefes de departamento y coordinadores académicos, liderados por un(a) vicerrector(a) académico(a). Por lo tanto, para este ciclo el desafío será identificar cuáles son las capacidades adaptativas que deben adquirir los liderazgos intermedios, es decir, los jefes de departamento para enfrentar el desafío de cambiar las prácticas y construir el sentido que permita apalancar el cambio llevándolo finalmente a la etapa de institucionalización (Fullan 2012).

La pregunta de investigación a modo general que orientará la revisión bibliográfica es la siguiente ¿Cuál es la relación entre implementación de una innovación educativa y las capacidades de gestión del cambio? Específicamente relacionada con el problema encontrado intentaremos responder ¿Cuáles son las capacidades adaptativas que se requieren para mejorar la gestión técnica que implica implementar una innovación educativa?.

### **III. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN Y MEJORA**

La institución escolar en estudio se encuentra atravesando un proceso de cambio a través de una innovación educativa con el objetivo de mejorar el aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, de los tres ciclos que lo componen solo hay dos que han logrado avanzar en la fase de implementación. El Tercer Ciclo inició la implementación si lograr avanzar hacia cambiar las prácticas de los docentes que lo componen.

Para elaborar este plan de innovación y mejora sitúa a esta institución en la etapa de Implementación, pero en sus inicios (Fullan, 2012), con un problema de origen adaptativo. Como solución innovadora se propone potenciar las capacidades de gestión adaptativas de los líderes intermedios e instalar prácticas colaborativas y participativas que permitan a los docentes apropiarse de este nuevo modelo curricular, logrando finalmente instalarse en la institución escolar por medio del cambio en las prácticas de los docentes.

Abordar este desafío adaptativo implica abarcar dos dimensiones: la primera relacionada con las capacidades que debe tener un líder para abordar este tipo de desafíos potenciando a los líderes intermedios de la institución. La segunda relacionada con el cambio de las prácticas por medio de un sistema de acompañamiento docente que permita instalar capacidades y otorgar sentido a esta innovación.

Como beneficiarios de este plan se encuentran en primer lugar los estudiantes, seguido de los profesores, los coordinadores y finalmente los apoderados. En cuanto al impacto de la innovación a implementar abarca los ámbitos de la gestión escolar, de los resultados académicos, de la convivencia y la comunidad como se indica a continuación.

<b>GESTIÓN ESCOLAR</b>	<b>RESULTADOS ACADÉMICOS</b>	<b>CONVIVENCIA</b>	<b>COMUNIDAD INTERNA Y EXTERNA</b>
Proyectar las innovaciones a corto, mediano y largo plazo por medio de una planificación estratégica.	Profesores empoderados frente a las demandas pedagógicas de las innovaciones instaladas.	Mejora el clima interno porque se cuenta lineamientos claros y proyectados en el tiempo, los profesores se sienten acompañados y capacitados para los requerimientos.	Mayor adhesión de los distintos integrantes de la comunidad escolar al PEI.
Elaborar planes de acción que incluyan la dimensión técnica y adaptativas, que permita a los líderes intermedios instalar prácticas en los docentes para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	Mejoran los resultados de aprendizajes al utilizar un modelo pedagógico que utiliza el pensamiento como estrategia para llegar a la comprensión.		Comunicar a la comunidad externa el Proyecto Educativo.

En el Anexo N° 1 se encuentra toda la información complementaria del plan, las metas, acciones, ruta del usuario, prototipo, etc.

#### **IV. METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para encontrar bibliografía ad hoc a la pregunta de investigación que se quiere responder, se revisó el material bibliográfico aportado en los módulos de este Magister, seleccionado principalmente material de los módulos de Dirección Estratégica, Dirección para el Aprendizaje de todos los estudiantes y Prácticas efectivas de liderazgo escolar. El material revisado ayudó a la comprensión del problema, a delimitarlo y a encontrar las posibles soluciones para superar la brecha encontrada. Los autores escogidos como base para construir del marco teórico son: Michel Fullan por sus aportes en la gestión del cambio educativo; Ronald Heifetz, Alexander Grashowy Marty Linsky para comprender las prácticas del liderazgo adaptativo y publicaciones del Centro del Liderazgo escolar relacionadas con el acompañamiento docente.

Para complementar los hallazgos encontrados en las publicaciones de los autores mencionados, se utilizó Google Académico para encontrar literatura que aportará a los conceptos claves de esta investigación: innovación educativa, gestión del cambio, liderazgo educativo y liderazgo adaptativo.

La búsqueda del concepto innovación educativa en Google Académico arrojó 1.040.000 resultados. Con el fin de acotar más la búsqueda se filtraron los escritos desde el 2.000 y en español, aproximadamente los mismos años en que Fullan publica su libro sobre el cambio educativo. disminuyendo a 16.500.

Así mismo, la búsqueda a través del concepto de liderazgo educativo dio como resultado 341.000 resultados, por tanto, para acotar los resultados se filtraron a partir del año 2.000 disminuyendo a 34.200. La misma operación se realizó con el concepto de liderazgo adaptativo con 15.900 resultados. Finalmente, el acompañamiento docente arrojó con los otros conceptos para llegar a un número de no más de 14.000 resultados.

Se seleccionaron artículos de revistas de educación o estudios, sin embargo, se utilizó un último filtro relacionado con autoras conocidas en esas temáticas, lo que contribuyó a profundizar más en los conceptos clave. Por ejemplo, al concepto de innovación educativa se adicionó el apellido Fullan arrojando esta búsqueda un total de 3.730 resultados.

Finalmente, se seleccionaron de la plataforma de la Biblioteca de la Universidad del Desarrollo, específicamente del repositorio una tesis relacionada con el tema de innovación educativa y dos artículos relacionados con la gestión del cambio.

Toda la información seleccionada se ordenó en una planilla Excel según los conceptos claves considerados para este estudio, la que se encuentran en el Anexo N° 2.

## **V. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS EN LA REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Conocer y entender los procesos de un cambio educativo anticipando la mayor cantidad de variables posibles, para que los líderes puedan gestionarlas con éxito, y con el mínimo de costos posibles para las personas y la organización, es lo que pretende la siguiente exposición de hallazgos.

La revisión bibliográfica comprendió tres grandes temas: a) Gestión del cambio para una innovación pedagógica. b) Liderazgo educativo y c) Acompañamiento docente en el proceso de cambio.

### **a) Gestión del cambio para una innovación pedagógica:**

Educar en un mundo cambiante es una realidad que no es ajena a la educación en una sociedad global e hiperconectada como la de hoy. Para las instituciones escolares esta realidad requiere crear estructuras que la conviertan en una organización capaz de gestionar los cambios presentes y futuros, transformándose de esta forma en una organización en aprendizaje permanente. “Esto significa, según Fullan (2002), invertir permanentemente en la mejora de la calidad y capacidad de reflexión y de aprendizaje colaborativo, y en la habilidad de elaborar visiones compartidas y conceptos comunes que permitan la coexistencia, en una interacción dinámica, entre las instituciones y personas que componen dicha organización o sistema” (Aziz,C, p. 4)

Gestionar el cambio requiere entender y transformar la cultura escolar de una institución, considerando que “toda cultura organizativa es producto de patrones de conducta que se han ido consolidando a través de un largo proceso temporal, en los que se han ido socializando los nuevos miembros” (Bolívar, A. 1996 p. 5), por consiguiente, aplicar una fórmula estándar para gestionar un cambio suele ser una práctica fracasada si pretendemos que esta mejora o innovación pedagógica llegue al aula. Elías (2015) señala que a modo general “la cultura escolar se podría definir como los patrones de significado

transmitidos históricamente y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por las personas miembros de la comunidad escolar (Stolp 1994).” (p. 4) Por su parte Schein (2010), para poder describir cómo es la cultura escolar e influir en ella, postula que esta se compone de tres niveles con elementos implícitos, interdependientes y observables.

*El primer nivel* está en la esencia de la organización, son los *supuestos básicos* compartidos por los docentes o las creencias que son aceptadas como verdaderas, es el más abstracto, profundo y difícil de cambiar porque los docentes no son conscientes de los postulados contenidos en las interpretaciones de su actuar.

*El segundo nivel* está compuesto por los *valores y las normas* de los cuales los docentes no siempre son conscientes y que funcionan como reglas tácitas estableciendo el comportamiento deseado.

Por último, el tercer nivel es el de los artefactos, que corresponden a patrones de comportamiento observables y aceptados como las costumbres, los rituales (celebraciones de fechas patrias, las graduaciones, celebraciones religiosas, etc.) y los procedimientos (reglamento del estudiante, protocolos, políticas deportivas, entre otros).

“No considerar estos niveles de cultura en las organizaciones educativas, podría explicar en gran medida los límites, incompletitud y fracaso de numerosas reformas educacionales en todo el mundo (Gather Thurler, 2004; Fullan, 2006; Elmore, 2010).” (Aziz,C., 2018 p.4)

Richard Elmore plantea que el cambio educativo, entendido como innovación pedagógica para la mejora, es un proceso exitoso cuando es capaz de alterar las prácticas de los docentes, es decir, que “para poder hacer cambios significativos y productivos en la práctica educativa tenemos que tomar

en cuenta la manera en que éstos alteran y, en alguna medida, reprograman nuestras formas tradicionales de hacer las cosas.” (p. 18) Para llegar al nivel de cambiar las prácticas Fullan (2012) señala que es necesario considerar que la innovación es multidimensional dado que consta de una triada de factores - uso de materiales, nuevos enfoques didácticos y la alteración de las creencias –, por consiguiente, para lograr el objetivo se requiere que estos factores se modifiquen juntos y ordenados de manera significativa. Al respecto Umpiérrez (2017) reafirma esta idea “la innovación se construye fermentalmente en el desarrollo de experiencias didácticas, que una vez puestas a prueba se instalan en las prácticas de un docente o una comunidad educativa y ejercen el rol de movilizadoras de cambios de actitudes y representaciones de la enseñanza” (p.43)

Fullan (2012) plantea que el cambio educativo es un proceso que requiere transitar por tres etapas que se influyen unas a otras en un proceso no lineal e iterativo, vale decir, un proceso que implica examinar y refinar definiciones en forma permanente. Si bien no es posible delimitar de manera exacta el tiempo que toma un cambio para su consolidación, la evidencia ha demostrado que este requiere de al menos 3 a 5 años y 5 a 10 años para transformaciones de mayor envergadura.

**Iniciación:** es el proceso que conduce a la decisión de implementar la innovación. Su origen puede obedecer a diferentes variables como: existencia de innovaciones de calidad, el acceso a la innovación, mediación de la administración central o del profesorado, agentes externos al cambio, presión de la comunidad, nuevas políticas, solución de problemas y orientación burocrática. Por otra parte, con la intención de disminuir resistencias es necesario tomar en cuenta algunos aspectos: *la relevancia de la innovación*, es decir, la motivación existente en la escuela para realizar algún cambio y considerar el momento que resulta más estratégico para su ejecución; la

*disponibilidad o preparación*, se refiere a las capacidades prácticas y conceptuales que requieren que permita el inicio y adopción de una determinada innovación; y *recursos* para lograr su implementación (materiales logísticos , humanos, costos monetarios, tiempos).

**Implementación:** Fullan (2012) señala que “esta etapa consiste en el proceso de poner en práctica una idea, un programa o un conjunto de actividades y estructuras nuevas para las personas que intentan poner en práctica este cambio o que se espera que cambien.” (p.97) La importancia de los docentes en esta etapa del proceso de cambio es trascendental porque son ellos quienes implementarán la innovación sustituyendo prácticas muchas veces arraigadas por otras nuevas prácticas.

Fullan (2012) identifica cuatro factores centrales que se relacionan con las características de las propias innovaciones:

- Necesidad: tiene relación a cómo se percibe lo que es necesario cambiar, es decir, si resuelven las necesidades percibidas como importantes en comparación con otras necesidades que también se consideran importantes para la institución. Generalmente la necesidad es entendida en la implementación, cuando se comienza a llevar a la práctica.
- Claridad: se refiere a que los docentes tengan claro que es lo que deben hacer de distinta manera, ósea que comprendan cuáles son los objetivos, medios de implementación.
- Complejidad: se refiere a la magnitud y la dificultad que implica el cambio para los encargados de implementarlo. Cuáles son las nuevas destrezas que se requieren, cuál es el grado de cambio que se necesita en las creencias, en las prácticas y en la organización.
- Calidad: se relaciona con la practicabilidad de la innovación, con la preparación adecuada de los materiales requeridos, en un tiempo

adecuado evitando pasar rápidamente de la decisión de inicio al inicio propiamente tal.

Pascual (1988) “Asegurar la recogida y uso de información relativa a la fase de implementación. Esta información debiera cubrir tres aspectos más destacables: - el estado de la implementación en las aulas; - los factores que dificultan o facilitan el cambio en las aulas; - los resultados que están siendo obtenidos (aprendizaje de los alumnos, habilidades y actitudes de los profesores).” (p.8)

La implicación del director en el proceso de cambio es relevante porque es el que posee las facultades reales de generar las condiciones en la organización para que el cambio se efectúe.

**Institucionalización o continuación.** “Otro de los desafíos de la gestión del cambio, es mantener y continuar con las acciones implementadas, previniendo que todo lo realizado desaparezca” (Marambio et al 2015 p.5) Es decir, el cambio se vuelve rutinario como parte de la práctica diaria, generando docentes capacitados y comprometidos, logrando también crear un equipo de formadores que apoyan especialmente a los nuevos profesores que se van integrando a la organización.

En todo proceso de cambio existen altas probabilidades de encontrar dificultades que entorpezcan la fluidez de su desarrollo, por consiguiente, detectar el origen de estas barreras permitirá una mayor precisión en establecer las posibles soluciones. “Comprender por qué la mayoría de los intentos de reforma educativa fracasa, supone ir mucho más allá de problemas técnicos específicos, tales como la falta de buenos materiales, un desarrollo profesional ineficaz o el escaso apoyo de la administración.” (Fullan 2012 p. 121). Al respecto uno de los obstáculos más comunes es la resistencia que el cambio genera en los docentes, sin embargo, es importante considerar que la resistencia es una manifestación de una pérdida de algo que es parte sustantiva de su identidad profesional. Heifetz (2018) reafirma esta idea señalando que “La gente no se resiste al cambio en sí, sino a la pérdida. Cuando el cambio implica

una pérdida, ya sea real o en potencia, las personas se aferran a lo que tienen y se resisten.” (p. 46)

Heifetz (2012) menciona que para entender los procesos de cambio es necesario distinguir entre los desafíos técnicos y los desafíos adaptativos. Los desafíos técnicos se caracterizan por ser importantes y complejos, sin embargo, la solución es conocida y viable de realizar a través del conocimiento experto y de las propias capacidades de la organización. En cambio, los desafíos adaptativos son “brechas profundas entre grandes aspiraciones y realidades complejas” (p.25), en que la solución requiere modificar las creencias, los hábitos, las prioridades y las lealtades de las personas. “Avanzar requiere ir más allá de cualquier conocimiento experto, para propiciar el descubrimiento, abandonar algunos hábitos enquistados, tolerar pérdidas y generar una nueva capacidad para seguir prosperando” (p.43) Abordar un desafío adaptativo requiere generar una nueva narrativa que oriente a las personas a transitar por los obstáculos que se puedan presentar durante el proceso de cambio.

La teoría de la acción es una herramienta eficaz para enfrentar desafíos adaptativos en una organización, ya que tiene como objetivo disminuir la brecha entre lo que se dice que se planea hacer y lo que se hace concretamente en la práctica, permitiendo precisar los pasos y posibles contingencias que deben enfrentar las personas para desarrollar una visión estratégica por medio de acciones concretas e “identificando los mecanismos y procesos de aprendizaje iterativos que han de permitir el logro de los resultados esperados”. (Aziz,C, 2019 p.5). Por su parte Elmore 2010 la describe como “un guion que aterriza una visión y una estrategia” (p.38) a través de una representación esquemática de causa-efecto entre lo que cada persona/rol (directivo, líder intermedio, docente, etc.) puede hacer para así contribuir en los resultados esperados. Es una herramienta especialmente útil en las etapas de implementación y de evaluación puesto que provee un monitoreo constante que

predice, reflexiona y retroalimenta en forma permanente e in situ el proceso de cambio.

Richard Elmore plantea que la teoría de la acción se vale de un enfoque de aprendizaje llamado “reflexión *en acción*” (p.39). Esto implica examinar la experiencia, detectando los errores y las oportunidades para la mejora por medio de un circuito simple o doble. El circuito simple se refiere a buscar otra acción estratégica, conservando las mismas variables que dirigen la acción inicial para cambiar el comportamiento, apunta a responder el qué hacer y cómo hacerlo para mejorar la efectividad del trabajo sin modificar las variables. El circuito doble agrega además una nueva etapa que consiste en la reflexión para comprender por qué hacemos lo que hacemos, su relación con los paradigmas, con las creencias y supuestos, transformándose en un impulsor del cambio para transformar la práctica.

#### **b) Rol del liderazgo escolar en un proceso de cambio educativo:**

En cuanto al liderazgo escolar hay coincidencia en las investigaciones a nivel global, sobre su rol estratégico en el mejoramiento de las escuelas, ya que “sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado” (Bolívar, A, 2010 p.11). En consecuencia, los esfuerzos de los sistemas educativos se han centrado en potenciar el rol de los directivos, rediseñando sus funciones, los mecanismos de selección, fortalecimiento de las capacidades directivas para posibilitar que puedan desarrollar prácticas de liderazgo efectivas (MINEDUC 2015).

Por otra parte, y considerando la relevancia del liderazgo en las escuelas, Yáñez (2020) evidencia que existe muy poca investigación “sobre el liderazgo de otros miembros del equipo directivo de los establecimientos, lo que la literatura ha denominado “liderazgos medios”, en los que el cargo del jefe o

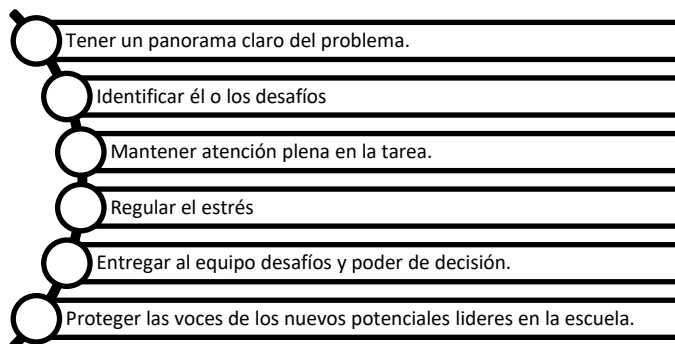
encargado técnico, como se denomina en el sector público al jefe de la unidad técnico-pedagógica ocupa un lugar clave como líder escolar en el caso chileno” (p.84) Los pocos estudios en este ámbito muestran que los jefes técnicos dominan mejor los documentos de carácter administrativo, los planes y programas y las bases curriculares, mientras se observa una mayor brecha es en el manejo de estrategias para la resolución de conflictos, mejoramiento de las prácticas pedagógicas y competencias comunicativas y de coordinación. Existe entonces la necesidad de “potenciar la construcción de un liderazgo que aborde de manera interdependiente lo pedagógico y lo formativo, y que avance hacia un liderazgo colaborativo posibilitando contar con equipos de trabajo requeridos para la innovación y mejora de nuestras escuelas y liceos” (p. 9)

Según el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) se comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006)”. (p.7) Esta definición releva la importancia de las prácticas o actividades que realizan las personas o grupos de personas, interactuando en contextos determinados, para solucionar dificultades y desafíos con el fin de llegar a los resultados que se ha propuesto la organización escolar en que se desempeñan.

El autor Bolívar (2014) menciona cuatro prácticas básicas para un liderazgo efectivo: 1) establecer una dirección o visión compartida por todos los actores de la organización centrada en el proceso de enseñanza aprendizaje. 2) desarrollar al personal, especialmente a los docentes, potenciando las capacidades que se requieren para llegar a las metas. 3) Rediseñar la organización generando las condiciones para que el docente pueda desarrollar sus capacidades y motivaciones a través de una cultura colaborativa. 4) Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, procurando alto grado de coherencia y de innovación en las prácticas de los docentes.

Heifetz, R et al (2012) proponen otra perspectiva sobre el liderazgo, pues reconocen la importancia de generar liderazgos distribuidos en las organizaciones con el fin de promover que las soluciones no nazcan solo de los directivos, sin embargo, ante desafíos complejos se requiere además de un liderazgo adaptativo. Lo definen como “la práctica de movilizar a las personas para afrontar desafíos difíciles y prosperen” (p.36). En otras palabras, es una acción que se traduce en identificar aquellos elementos propios de la conducta, las creencias y los valores de las personas o de las organizaciones que sirven para enfrentar los desafíos adaptativos, así como también aquellos elementos que es necesario dejar porque no ayudan a prosperar.

En el liderazgo adaptativo entran en juego unas nuevas estrategias de improvisación, un tipo de conocimiento de los procesos en los que el líder sabe cómo experimentar, cuidando siempre las relaciones, los mecanismos de comunicación y las interacciones. Pozo (2021) en el artículo sobre el liderazgo adaptativo, presenta 6 prácticas eje del liderazgo adaptativo para enfrentar situaciones difíciles:

- 
- Tener un panorama claro del problema.
  - Identificar él o los desafíos
  - Mantener atención plena en la tarea.
  - Regular el estrés
  - Entregar al equipo desafíos y poder de decisión.
  - Proteger las voces de los nuevos potenciales líderes en la escuela.

Al considerar este enfoque propuesto por Heifetz (2012), es necesario tener presente la distinción entre el concepto de autoridad y el liderazgo, pues muchas veces suelen usarse indistintamente. La autoridad generalmente ejerce un alto cargo y su destreza apunta a realizar las tareas técnicas propia de su especialidad entregando orientación, protección y orden. El liderazgo

adaptativo ayuda a enfrentar desafíos difíciles, navegando en terrenos de incertidumbre , pues su tarea es desequilibrar y equilibrar a la organización haciendo “equilibrismos en los límites entre la autoridad y el liderazgo”(p.51), administrando las resistencias , tomando el riesgo de decir lo que las personas necesitan oír para hacerlas avanzar , ayudándolas a tolerar la incomodidad que requiere el cambio y manteniendo la temperatura en la zona de desequilibrio productivo.

Para movilizar el sistema es necesario: a) elaborar interpretaciones precisas, imaginativas y llamativas. b) diseñar intervenciones efectivas que logren movilizar a las personas. c) actuar en clave política haciendo la distinción entre el ejercicio formal e informal del poder y de la persuasión. d) orquestar el conflicto comprendiendo que transitar por las dificultades es parte del camino del mejoramiento y requiere tolerar los momentos en que su equipo no realiza la tarea tan bien.

En la práctica del liderazgo adaptativo se deben realizar dos procesos fundamentales: diagnóstico y acción. Para realizar estos procesos en primer lugar se requiere comprender que la organización es un sistema con sus propias rutinas, estructuras y cultura, las que condicionan las reacciones de las personas ante las tensiones adaptativas y la forma en que intentan superarlas. Por otro lado, la organización es también una red de relaciones políticas donde las personas dirigen sus intereses hacia diferentes grupos de interés. Estas dos consideraciones permitirán a la organización proyectar estrategias eficaces para manejar el problema adaptativo identificando los valores que motivan las conductas, reconociendo las lealtades, identificando las pérdidas a la que se exponen y detectando las alianzas ocultas.

La construcción de una cultura adaptativa permitirá a las organizaciones generar métodos y herramientas que permitan sortear las dificultades que plantea todo proceso de cambio con desafíos adaptativos en el presente y en el

futuro logrando de esta manera que las innovaciones que se emprenden sean sostenibles en el tiempo.

**c) Acompañamiento docente para un cambio educativo:**

El año 2016 en Chile se promulga la ley 20.903, creando un Sistema de Desarrollo Profesional Docente o más conocido como “Ley Docente” que tiene como objetivo contribuir al mejoramiento del desempeño profesional de los docentes, reconociendo el acompañamiento como un aspecto central para el logro de este objetivo.

Así es como Valliant, D (2017) en su artículo sobre directivos y comunidades de aprendizaje docente del libro “Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela: Once Miradas.”, señala que “el aprendizaje colaborativo es la estrategia fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que los docentes estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado.” (p.271) Para lograr este objetivo es necesario construir una cultura de confianza por medio de prácticas que generen la apertura al aprendizaje docente, acompañar la mejora de la práctica pedagógica a través de procesos de liderazgo y mentoría de observación de clases y retroalimentación y generar aprendizaje docente con prácticas asociadas a la creación de comunidades de aprendizaje.

Por otra parte, Alcedo (2014) sobre las comunidades de aprendizaje dice que “son espacios de discusión, reflexión y aprendizaje entre profesionales que poseen intereses y preocupaciones comunes y que, en colectivo, aspiran a formarse profesionalmente, mejorar sus prácticas, y por tanto, la calidad de la educación en las instituciones educativas.” (p. 4) Las comunidades de aprendizaje permiten el desarrollo profesional al interior de la escuela porque están centradas en el aprendizaje, permiten el compartir las experiencias para mejorar y promueven un proceso reflexivo entorno a la teoría y la práctica.

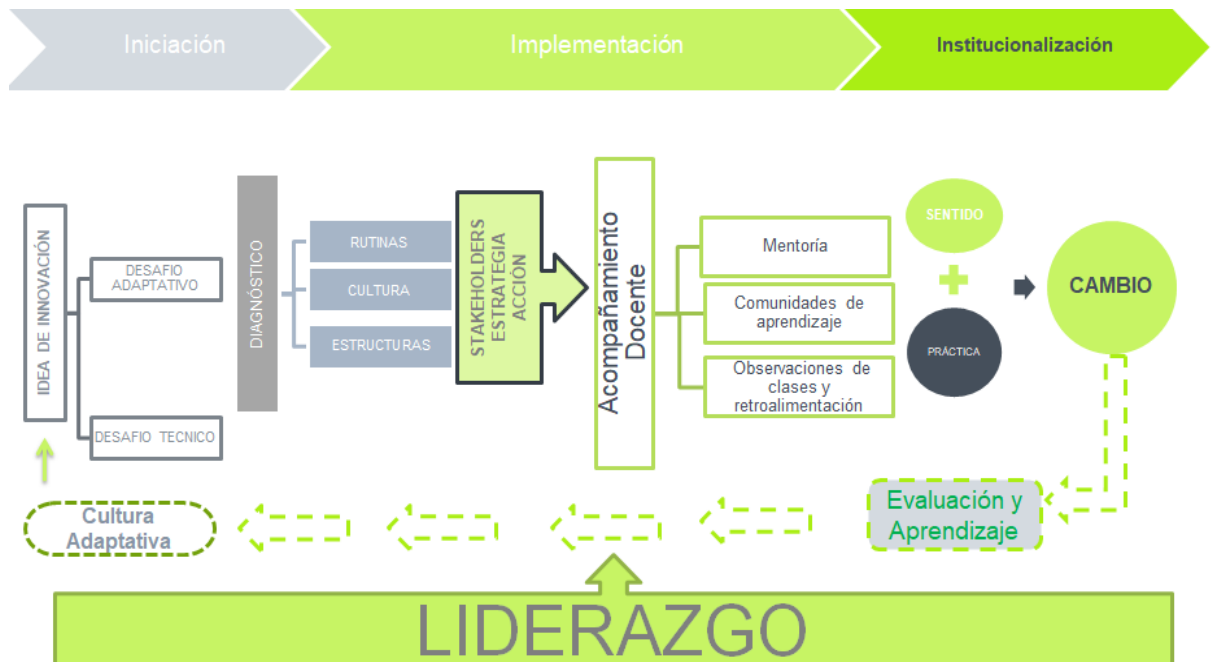
A su vez, el Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas del Ministerio de Educación (CPEIP) promueve las mentorías porque son una oportunidad para llevar al docente a pensar críticamente la práctica pedagógica por medio de la retroalimentación, "... se definen como un proceso que se enmarca en la formación en servicio de las profesoras y profesores, realizado por el equipo directivo, la unidad técnico-pedagógica, docentes de mayor experiencia o pares, referida a la revisión de recursos de aprendizaje contruidos por los docentes, evidencias de aprendizaje de las y los estudiantes, la observación de sus clases o el registro de las mismas." (p.2) Se componen de visitas de aula, coaching entre pares, rondas instruccionales y caminatas pedagógicas.

"Las organizaciones escolares requieren ser espacios de desarrollo profesional con foco en el aprendizaje continuo. Para que esta premisa se convierta en práctica, es necesario que los líderes generen las condiciones y apoyos para que los miembros de la comunidad puedan aprender y desarrollarse individual y colectivamente." (Aravena, F, 2018, p. 02)

Florencia Simonetti s.f. en el artículo sobre el aprendizaje de adultos y el desarrollo profesional docente, expone que los líderes educativos requieren tomar en cuenta algunos principios clave para diseñar y realizar sesiones sobre el desarrollo profesional docente que permiten asegurar el aprendizaje de los adultos. El primer principio se refiere a que los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo; el segundo principio se refiere a que ellos y ellas necesitan poder aplicar lo aprendido en su vida profesional; y el tercero principio se refiere a que requieren realizar el trabajo cognitivo, recurriendo a sus propias experiencias.

## VI. MARCO CONCEPTUAL ESQUEMÁTICO

¿Cuáles son las capacidades adaptativas que se requieren para mejorar la gestión técnica que implica implementar una innovación educativa?



## **VII. CONCLUSIONES, REFLEXIÓN PROFESIONAL E IMPLICANCIAS PARA LA PRÁCTICA**

Es una realidad que en el mundo de hoy tanto las instituciones como las personas se encuentran enfrentados a múltiples cambios, pues hablar de normalidad requiere considerar: cambiar. La institución escolar en estudio tomó el riesgo de realizar un cambio educativo e implementar una innovación a través de un nuevo modelo curricular creado por docentes extranjeros e implementado en varios países. Una planificación estratégica acompañada de una asesoría externa experta en el modelo innovativo apoyó este proceso de cambio, el que fluyó sin grandes contratiempos en los niveles de Prekínder a Sexto básico. Sin embargo, la mayor dificultad se evidenció al tratar de avanzar hacia el Tercer Ciclo, que comprende los niveles de séptimo básico a cuarto medio, evidenciando pocos docentes abiertos a cambiar sus prácticas e incorporar nuevas herramientas metodológicas.

La revisión bibliográfica realizada se orientó hacia la búsqueda de respuestas que orienten la solución del problema identificado para destrabar el proceso de cambio iniciado en el colegio en cuestión. La pregunta de investigación que orienta la búsqueda de respuestas es: **¿Cuáles son las capacidades adaptativas que se requieren para mejorar la gestión técnica que implica implementar una innovación educativa?**

Los hallazgos encontrados en la literatura revisada permitieron comprender las dimensiones del problema para elaborar una hipótesis que solucione la brecha detectada. Esta hipótesis fue plasmada en un plan de implementación, puntualizando cuáles son las prácticas adaptativas que es necesario instalar, en una estructura como la enseñanza, media para que esta innovación prospere.

Los aportes de Fullan (2012) permitieron comprender la complejidad de los procesos de cambio. En primer lugar, cambiar significa intervenir la cultura de la organización, la que es única y construida a lo largo del tiempo por un

entramado de relaciones de sus integrantes pasados y presentes, por consiguiente, antes de propender a la acción del cambio los líderes deben escanear detenidamente la cultura de la organización para visibilizar los elementos que se tendrán que movilizar. Sin embargo, no es tarea fácil, pues generalmente las personas no son conscientes de las creencias o supuestos básicos, de los valores y las normas, y de los patrones de comportamiento que guían su actuar. Por otra parte, es importante considerar que una organización es un sistema con una cultura determinada, compuesta de subsistemas en los cuales se pueden apreciar diferentes microculturas, complejizando aún más el proceso de cambio, pues idear un plan de cambio estándar para toda la organización sin considerar esos elementos puede llevar al fracaso del proceso de cambio o a su estancamiento.

Los hallazgos encontrados en la literatura también permiten entender que el cambio es real cuando se alteran las prácticas de los docentes, manifestándose a través de un cambio en las creencias, el uso de materiales y de nuevos enfoques didácticos en la etapa de implementación. Pero, indudablemente en los procesos de cambio es común encontrar dificultades de diferente origen, siendo una de las más comunes la resistencia al cambio por parte de personas o grupos al interior de la organización. Resistir un cambio se relaciona directamente con la pérdida que experimentarán las personas al introducir nuevas prácticas.

Distinguir entre problemas técnicos y problemas adaptativos es crucial a la hora de enfrentar un cambio, porque esto permitirá delimitar las acciones que se deben realizar para lograr las metas. Los desafíos técnicos requieren de un saber experto con una solución conocida, en cambio el desafío adaptativo requiere de capacidades que permitan cambiar las creencias y formas de actuar para adquirir una nueva capacidad y prosperar. Al respecto, apoyarse en la teoría de la acción para la solución de este tipo de dificultades es una estrategia beneficiosa, útil y práctica, pues es una herramienta que permite sistematizar en

pasos concretos cómo lograr la visión estratégica y anticiparse a posibles dificultades. Permite una constante revisión del proceso y reflexión sobre los paradigmas que hay en el fondo de las prácticas de las personas.

La institución escolar en estudio aplicó prácticamente la misma estrategia para implementar la innovación en cada uno de sus ciclos escolares, en alguna medida confiando en la experiencia realizada en los ciclos menores que, si bien no estuvo exenta de dificultades, su evolución fue finalmente favorable. No obstante, en el caso del Tercer Ciclo ha sido difícil pasar de una incipiente primera fase de la etapa de implementación del cambio (Fullan 2012), pues el contexto es diferente al de los otros ciclos, debido a que los docentes se reúnen en unidades o departamentos de acuerdo con la especialidad que poseen, siendo liderados por un jefe de departamento. Los docentes de este ciclo escolar son socialmente valorados de acuerdo con el manejo de sus saberes disciplinares, el traspaso de los contenidos a los estudiantes y el resultado de sus evaluaciones y, adicionalmente, aquellos que se desempeñan en la enseñanza media tienen la presión constante de la cobertura curricular para cubrir los contenidos necesarios para que los estudiantes rindan en las mejores condiciones una prueba de selección a la universidad. Para estos docentes la resistencia representa perder parte importante de su identidad profesional, porque pasan a tener un rol menos protagónico en la sala de clases, además de utilizar nuevos materiales y herramientas que muchas veces no entienden o no logran visualizar su utilidad en el aula con los estudiantes.

Según Bolívar (2010) “La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora.” (p. 11) El rol del liderazgo es crucial en este proceso de cambio pues su principal tarea es crear las condiciones organizacionales para favorecer el proceso de cambio, identificando la mayor cantidad de variables que impulsan el cambio o lo

detienen, determinando finalmente ante qué tipo de desafío se encuentra la institución. “El liderazgo es posible conceptualizarlo a partir de un conjunto de prácticas que reflejan las capacidades de adaptación a desafíos y resolución de problemas que debe tener un líder” (MINEDUC 2015 p.9)

Heifetz (2012) propone que para movilizar a los docentes a cambiar sus prácticas y creencias es necesario contar con un liderazgo adaptativo, pues las habilidades que este tipo de liderazgo requiere poner en marcha, ayuda a las personas a enfrentar desafíos difíciles, como lo es cambiar las prácticas y creencias, con éxito. “Los desafíos de índole compleja o adaptiva pueden ser abordados de diversas maneras, generalmente con múltiples soluciones y requiriendo cambios en numerosas áreas”. (Pozo, C, 2021 p.3) El cambio es en las personas y con las personas, por lo tanto, este tipo de liderazgo promueve la participación y colaboración en la resolución de problemas, considera a los sujetos como aprendices permanentes y promueve a creación de culturas adaptativas. El liderazgo adaptativo requiere trabajar codo a codo con las personas para ayudarlas a mejorar, a desarrollar capacidades, a tolerar momentos de estrés y las pérdidas que implica el cambio.

Relativo a lo expuesto, los docentes del Tercer Ciclo de la institución escolar en estudio mantienen una relación laboral directa con sus jefes de departamento o con los que la literatura llama los liderazgos medios o intermedios, quienes monitorean las planificaciones y cobertura curricular, revisan los instrumentos de evaluación, se preocupan de los remplazos, etc. Es decir, realizan generalmente de un trabajo más administrativo con poco tiempo para un acompañamiento. Potenciar este rol hacia el ejercicio de un liderazgo adaptativo para enfrentar desafíos complejos, como es el caso de una innovación educativa, permitirá a los docentes de este establecimiento avanzar tolerando mejor las pérdidas que se generan en el proceso, se sentirán acompañados y apoyados, promoviendo oportunidades de aprendizaje colectivo. El liderazgo adaptativo se distancia del ejercicio de la autoridad, que

es lo común en este cargo de jefe de departamento, porque se transforma en una especie de entrenador que diseña intervenciones, conoce a las personas y no pierde de vista la meta de la institución, impulsando al docente a superar la brecha en cuestión.

Así mismo, en todo proceso adaptativo es importante que la organización asegure “la integración de lo aprendido en tiempos de crisis, es crucial para el crecimiento de la institución, lo que se puede traducir, en nuevas estrategias y equipos de trabajo para afrontar procesos críticos” (Pozo, C 2021, p.05). Los líderes escolares deben crear espacios de reflexión de las experiencias vividas en los procesos de cambio, pues es ahí donde radica el verdadero aprendizaje de la organización para crear nuevas visiones que les permitan enfrentar los cambios que de seguro vendrán.

Fullan (2012) resume en esta frase la importancia del docente en el cambio educativo: “El cambio educativo depende de lo que el profesorado haga y piense; es tan simple y complejo como eso.” (p. 141) La revisión bibliográfica revisada, reconoce el rol indiscutible y fundamental del docente, pues es el quien lleva realmente la implementación del cambio al aula a través de las nuevas prácticas, las que son factibles de incorporar gracias a instancias de desarrollo profesional docente con foco en lo formativo, que permitan crear una cultura de aprendizaje, centrada en desarrollar a las personas e instalar capacidades.

El plan de mejora propuesto para esta institución escolar se enfoca y potencia el rol de los líderes intermedios para movilizar al Tercer Ciclo, a través de liderazgo adaptativo, generando acompañamiento docente para lograr instalar la innovación por medio de la incorporación de nuevas prácticas a su trabajo en aula. El diagnóstico que se debe realizar antes de entrar en acción será fundamental para determinar cuáles son las capacidades adaptativas con las que cuentan los líderes intermedios, y cuáles son la que será necesario

instalar en ellos para que esta innovación sea parte de la organización, así como también otras iniciativas de mejora que puedan llegar en el futuro. El equipo directivo tendrá que sistematizar lo propuesto modificando el perfil del jefe de departamento, haciendo una revisión de la carga horaria, y si es posible limitar las labores administrativas y ampliar las de mejoramiento, que permita acompañar a los docentes, y también rendir cuentas sobre sus progresos.

## **VIII.BIBLIOGRAFIA**

- Alcedo, Y. et al (2014). *Las comunidades de aprendizaje: estrategia de desarrollo profesional de los docentes de inglés*. Revista Educere Volumen 18. Venezuela. ISSN: 1316-4910
- Anderson, S. (2011). *Desarrollo de las Habilidades Docentes: Implicaciones para el director*. Centro de Liderazgo Escolar. Nota Técnica. Chile. Extraído de: [NT-9.pdf \(lidereseducativos.cl\)](#)
- Aravena, F. (2018). *Preparando la Observación de aula: Construyendo sentido compartido*. Lideres educativos: centro de liderazgo para la mejora. Chile. Extraído de: [RECURSO4 \(lidereseducativos.cl\)](#)
- Aziz, C. (2018). *Gestión del cambio, creencias y teoría de acción para la mejora escolar*. Lideres Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora escolar. Nota técnica N° 3. Chile. Extraído de: [NT3 L6 C.A. Gestion-del-cambio-creencias-y-teoria-de-la-accion 17-07-18.pdf \(lidereseducativos.cl\)](#)
- Aziz, C. (2019). *La teoría de la acción, en acción*. Centro de Liderazgo para la Mejora escolar. Nota técnica N° 1. Chile. Extraído de: [NT1 L6 C.A.-F.P. LA-TEORIA-DE-ACCION-EN-ACCION 26-06-19.pdf \(lidereseducativos.cl\)](#)
- Bolívar, A. (1996). *Cultura escolar y cambio curricular*. Bordón Revista de Pedagogía, 48 (2), 169-177.1 España. Extraído de: <https://www.researchgate.net/publication/291335886>
- Bolívar, A. (2010). *El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones*. Psicoperspectivas. Vol. 9, nº2 pp. 9-33. Extraído de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Bolívar, A. (2014) *Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional: Aportes para la mejora de la escuela*. Publicación de Universidad de Concepción (pp.61-103). Chile. Extraído de: [https://www.researchgate.net/publication/313793757 Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente Una revision internacional.](https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional)

- CPEIP (2019). *Retroalimentación de las prácticas pedagógicas*. Centro de Liderazgo Escolar. Chile. Extraído de: [retroalimentacion-de-practicas-pedagogicas-vf.pdf \(cpeip.cl\)](#)
- Datnow, A., Bolívar, A., Harris, A., Hopkins, D., Valliant, D., et al. (2017). *Mejoramiento y liderazgo escolar en la escuela. Once miradas*. Universidad Diego Portales. Chile.
- Elías, M. (2015). *La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo*. Revista Electrónica Educare, 19(2), 285-301. Argentina.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando las escuelas desde la sala de clases*. Área de Educación Fundación Chile. Chile.
- Fullan, M. (2012). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Editorial Octaedro. España.
- Gutiérrez, Y. et al. (2006) *El liderazgo adaptativo de Ronald a. Heifetz. características alcances y limitaciones*. Tesis. Extraído de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/19871>
- Hargreaves, A. et al. (2006). *Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo*. Revista de educación. España.
- Heifetz, R. Grashow, A. Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar la organización y el mundo*. Editorial PAIDÓS. España.
- MINEDUC. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago, Chile. Extraído de: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)
- Pascual, R. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Extraído de: [www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN\\_Escudero\\_Unidad\\_3.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Escudero_Unidad_3.pdf)
- Pedraza, A. et al. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Revista Clío América. Vol.9. ISSN: 1909-941X

- Pozo, C. (2021). Liderazgo adaptativo Prácticas para resolver crisis en tiempos de incertidumbre. Artículo Lideres Educativos PUCV. Chile. Extraído de: [PL\\_CP\\_LIDERAZGO-ADAPTATIVO\\_21.pdf \(lidereseducativos.cl\)](#)
- Ritrchhart, R. (2018). Cultura de Pensamiento. Editorial Polygon Education. España.
- Simonetti, F. s.f. *Liderando el desarrollo profesional docente: Claves del aprendizaje de adultos*. Lideres Educativos. Centro de Liderazgo Escolar. Chile. Extraído de: [RECURSO 16 \(lidereseducativos.cl\)](#)
- Umpiérrez, S. (2017) *El itinerario de la innovación pedagógica*. Tesis (Doctorado). Universidad ORT Uruguay. Extraído de: <https://bibliotecas.ort.edu.uy/bibid/85159>
- Yáñez, T. et al (2020) ¿Cuán preparados están los jefes técnicos para ejercer un liderazgo efectivo? Estudio de opinión a partir del marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Chile. ISSN 0718-456

## ANEXO N°1

### 1. Acciones

1a. Elaborar una planificación estratégica a 4 años para la puesta en marcha de un nuevo PEI.	1. a. Realizar reuniones de seguimiento del plan de acción bimensual, todos los integrantes tienen responsabilidades y dan cuenta de esto al equipo.	1. a. Unificar el paradigma de convivencia escolar positiva en todos los ciclos, con instrumentos de mediación, pautas de reflexión y reparación involucrando a los padres.	1.a. Realizar conversatorios y talleres durante el año, entre los diferentes departamentos y ciclos, para dar a conocer los planes de acción e intercambiar experiencias de ejecución. El
1b. Realizar "Focus group" para levantar información que permita detectar las necesidades propias de cada asignatura y/o departamento que sirva de insumo para establecer los lineamientos de los planes de acción por parte del equipo directivo.	1 b. Crear comunidades de aprendizaje entre los profesores de diferentes departamentos para compartir buenas prácticas y profundizar los elementos teóricos.	1 b. Realizar observaciones de clases y retroalimentaciones mensuales entre docentes/pares que permita sentir que son parte de una comunidad que aprende junta	1.b Programar espacios durante el año, en reuniones de apoderados y talleres específicos , que permitan profundizar en el conocimiento del nuevo PEI

1c. Realizar por parte del equipo directivo lineamientos definidos y claros para que cada departamento construya un plan de acción para la implementación de las innovaciones	2. a. Acompañamiento quincenal de formadores internos Vess en las reuniones de planificación de clases, para generar la integración del currículo con herramientas del pensamiento		
1d. Realización de un plan de comunicación estratégico que permita fidelizar a toda la comunidad con el nuevo PEI.	2. b Realizar sesiones virtuales periódicas con docentes de España y Argentina pertenecientes a la red Vess , que tienen mayor experiencia en la implementación en las		

<p>2 a. Realizar jornadas de trabajo cooperativo en las cuales el equipo directivo consensue un modelo de gestión del cambio que se ajuste a las necesidades del Colegio y de cuenta de las capacidades de gestión que se necesitaran para esto.</p>	<p>diferentes asignaturas</p>		
<p>2b. Realizar talleres para capacitar a los líderes de equipo en comunicación, liderazgo transformacional, gestión de equipos, manejo de la resistencia.</p>	<p>2.c Realizar un plan de observación de clases y retroalimentación quincenal ejecutado por formadores Vess , formadores de aprendizaje cooperativo, jefes de departamento y equipo directivo</p>		
<p>2 c. Realizar mentorías entre</p>			

los integrantes del equipo de liderazgo según las fortalezas o competencias para guiar y acompañar la gestión.			
--	--	--	--

ETAPAS	ACCIONES	IMPACTO EN EL PLAN DE INNOVACIÓN	META CUALITATIVA/CUANTITATIVA	CRUCE CON OTRA ÁREA DE GESTIÓN
<b>GESTIÓN ESCOLAR</b>	<p>1. Realizar “Focus group” para levantar información que permita detectar las necesidades propias de cada asignatura y/o departamento que sirva de insumo para establecer los lineamientos de los planes de acción por parte del equipo directivo.</p> <p>2. Realizar jornadas de trabajo cooperativo en las cuales el equipo directivo acordará un modelo de gestión del cambio que se ajuste a las necesidades del Colegio y de cuenta de las capacidades de gestión que se necesitaran para esto (adaptativa y técnica)</p>	<p>1. Proyectar las innovaciones a corto, mediano y largo plazo por medio de una planificación estratégica</p> <p>2. Liderazgos con capacidades técnicas y adaptativas.</p>	<p>1. Esquema de necesidades por departamento 100% realizado a fin del primer mes.</p> <p>2. Modelo de gestión del cambio SS.CC Manquehue terminado a mediados del tercer mes.</p>	<p>Convivencia, ya que los docentes sienten que están siendo tomados en cuenta y que el Colegio se está haciendo cargo seriamente del problema.</p> <p>Comunidad interna y externa, al dar seguridad de que las innovaciones en proceso se planifican y</p>

	<p>3. Elaborar una planificación estratégica a 4 años para la puesta en marcha de un nuevo PEI.</p> <p>4. Realizar por parte del equipo directivo lineamientos definidos y claros para que cada departamento , liderado por el Jefe de Departamento, construya un plan de acción para la implementación de las innovaciones, acompañados de.</p> <p>5.Realización de un plan de comunicación estratégico que permita fidelizar a toda la comunidad con el nuevo PEI</p>		<p>3. Plan estratégico 100% realizado el primer mes.</p> <p>4. Planes de acción de todos los departamentos realizados al finalizar el segundo mes.</p> <p>5. Plan de comunicación terminado la primera quincena del segundo mes del proceso.</p>	<p>sostienen en el tiempo.</p>
--	---	--	--	--------------------------------

	<p>6. Realizar talleres internos para capacitar a los líderes de equipo en comunicación, liderazgo adaptativo, gestión de equipos, manejo de la resistencia.</p> <p>7. Realizar mentorías entre los integrantes del equipo de liderazgo según las fortalezas o competencias para guiar y acompañar la gestión.</p> <p>1. Seguimiento del plan de acción bimensual, todos los integrantes tienen responsabilidades y dan cuenta de esto al equipo.</p> <p>2. Crear comunidades de aprendizaje entre los</p>	<p>Contar con un modelo de gestión del cambio que permita alinear las capacidades de gestión (técnicas y adaptativas) para sostener las innovaciones</p>	<p>6. Temario de los talleres y sus respectivos responsables asignados y programados.</p> <p>7. Mentores y mentorizados asignados comienzan sus reuniones quincenales.</p> <p>1. Reuniones programadas en la calendarización de cada departamento.</p>	
--	--	--	--	--

	<p>profesores de diferentes departamentos para compartir buenas prácticas y profundizar los elementos teóricos</p> <p>1. Acompañamiento quincenal de formadores internos Vess en las reuniones de planificación de clases, para generar la integración del currículo con herramientas del pensamiento.</p> <p>2. Realizar sesiones virtuales semestrales con docentes de España y Argentina pertenecientes a la red Vess , que tienen mayor experiencia en la</p>		<p>2. 100% de los docentes del tercer ciclo inscritos en una comunidad de aprendizaje.</p>	
	<p>implementación en las diferentes asignaturas</p>		<p>1. Cada departamento cuenta con un formador Vess asignado y con el 100% de las reuniones calendarizadas.</p>	

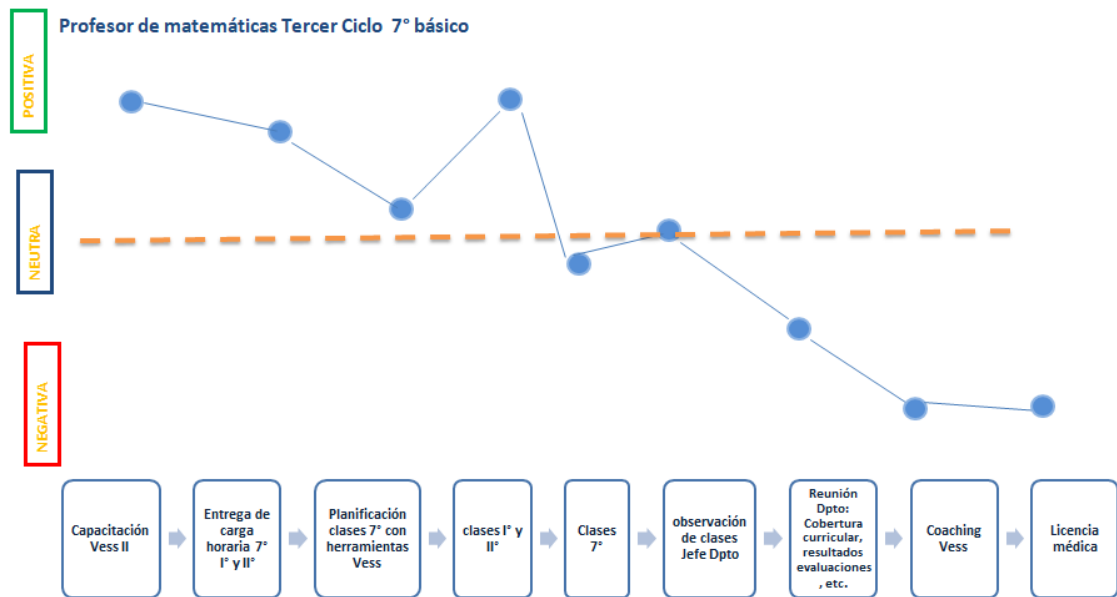
<p><b>RESULTADOS ACADÉMICOS</b></p>	<p>3. Realizar observaciones de clases y retroalimentación quincenal ejecutado por jefes de departamento, formadores vss y pares.</p>	<p>Profesores empoderados frente a las demandas pedagógicas de las innovaciones instaladas.</p> <p>Mejoran los resultados de aprendizajes al utilizar un modelo pedagógico que utiliza el pensamiento como estrategia para llegar a la comprensión</p>	<p>2. Coaching virtuales con docentes extranjeros programados y calendarizados para cada departamento.</p> <p>3. Calendarización y distribución de observaciones de clases quincenales con sus respectivas retroalimentaciones.</p>	<p>Convivencia, por la seguridad que genera contar con herramientas y hacerlos participes del proceso.</p>
<p><b>CONVIVENCIA</b></p>	<p>1. Se unifica el paradigma de convivencia escolar positiva en todos los ciclos, con instrumentos de mediación, pautas de reflexión y reparación involucrando a los padres.</p> <p>2. Realizar observaciones de clases y retroalimentaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora el clima interno porque se cuenta lineamientos claros y proyectados en el tiempo y los profesores involucrados en el proceso de cambio.</li> </ul>	<p>1. Instrumentos utilizados en convivencia escolar socializados a la comunidad.</p> <p>2. Coordinación y programación del 100% de las visitas entre pares del tercer</p>	<p>Gestión escolar al contar con un modelo de gestión del cambio para todo el colegio y con acompañamiento permanente.</p>

	mensuales entre docentes/pares que permita experimentar a los docentes una comunidad que aprende junta.		ciclo.	
<b>COMUNIDAD EXTERNA E INTERNA</b>	<p>1. Realizar conversatorios y talleres durante el año, entre los diferentes departamentos y ciclos, para dar a conocer los planes de acción e intercambiar experiencias de ejecución.</p> <p>Programar espacios durante el año, en reuniones de apoderados y talleres específicos, que permitan profundizar en el conocimiento del nuevo PEI</p>	PEI actualizado, declarado y alineado a la cultura escolar SS.CC Manquehue.	<p>1. Temarios y cronograma realizado para todos los departamentos.</p> <p>Planificar los contenidos de talleres y cápsulas que se realizarán en reuniones de apoderados durante el año.</p>	<p>Gestión escolar ya que la organización proyectada genera una línea clara para las partes interesadas</p> <p>Resultados académicos, porque se ven resultados en las mejoras de los procesos de aprendizaje</p>

# Programación

	ACCIONES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
GESTION ESCOLAR	Realizar "Focus group" para levantar información que permita detectar las necesidades propias de cada asignatura y/o departamento que sirva de insumo para establecer los	■									
	cooperativo en los cuales el equipo directivo consensuad un modelo de gestión del cambio que se ajuste a las necesidades del Colegio y de cuenta de las capacidades de gestión que se	■	■								
	Elaborar una planificación estratégica a 4 años para la puesta en marcha de nuevo P.E.I.		■	■							
	Realizar por parte del equipo directivo lineamientos para que cada departamento construya un plan de acción para la implementación de las			■	■						
	Realización de un plan de comunicación estratégico que permita fidelizar a toda la comunidad con el nuevo P.E.I.			■	■						
	Realizar talleres internos a para capacitar a los líderes de equipo en comunicación, liderazgo transformacional, gestión de equipos, manejo de la				■		■		■		■
Realizar reuniones entre los integrantes del equipo de liderazgo según las fortalezas o competencias para guiar y acompañar la gestión.				■		■		■		■	
RESULTADOS ACADÉMICOS	Seguimiento del plan de acción bimensual, todos los integrantes tienen responsabilidades y dan cuenta de esto al equipo.				■	■	■	■	■	■	■
	Crear comunidades de aprendizaje entre los profesores de diferentes departamentos para compartir buenas prácticas y profundizar los elementos técnicos				■	■	■	■	■	■	■
	Acompañamiento quincenal de formadores internos. Vess en las reuniones de planificación de clases, para generar la integración del currículo con herramientas del pensamiento.				■	■	■	■	■	■	■
	Realizar sesiones virtuales semestrales con docentes de España y Argentina pertenecientes a la red Vess, que tienen mayor experiencia en la implementación en las diferentes asignaturas						■	■	■	■	■
	Realizar observaciones de clases y retroalimentación quincenal ejecutado por formadores vess, formadores de aprendizaje cooperativo, lefas de unificar el paradigma de convivencia escolar positiva en todos los ciclos, con instrumentos de mediación, pautas de reflexión y preparación involucrando a los padres.						■	■	■	■	■
CONVIVENCIA	Realizar observaciones de clases y retroalimentaciones mensuales entre docentes/pares que permita sentir que son parte de una comunidad que aprende junta.						■	■	■	■	
COMUNIDAD INTY EXT	Realizar conversatorios y talleres durante el año, entre los diferentes departamentos y ciclos, para dar a conocer los planes de acción e intercambiar experiencias de ejecución.					■	■	■	■	■	
	Realizar talleres o capsules durante el año, en reuniones de apoderados y talleres específicos, que permitan profundizar en el conocimiento del nuevo P.E.I.					■	■	■	■	■	

## Ruta del usuario



## Prototipado



## Anexo N°2

	Título	Autor	Año de publicación	País/ lugar/ URL o título de	Tipo de texto	página	Posible cita o idea	propósito
1	Las comunidades de aprendizaje: estrategia de desarrollo profesional de los docentes de inglés	Alcedo, Y. et al	2014	Venezuela	Educere, vol. 18	4	son espacios de discusión, reflexión y aprendizaje entre profesionales que poseen intereses y preocupaciones comunes y que, en colectivo, aspiran a formarse profesionalmente, mejorar sus prácticas, y por tanto, la calidad de la educación en las instituciones educativas	Acompañamiento docente
2	Desarrollo de las Habilidades Docentes: Implicaciones para el Director	Anderson, S.	2011	chile	Nota Técnica Centro de Liderazgo Escolar		Rol de los líderes educativos	Liderazgo Educativo
3	Preparando la Observación de aula: Construyendo sentido compartido	Aravena, F.	2018	Chile	Líderes educativos: centro de liderazgo para la mejora	2	Las organizaciones escolares requieren ser espacios de desarrollo profesional con foco en el aprendizaje continuo. Para que esta premisa se convierta en práctica, es necesario que los líderes generen las condiciones y apoyos para que los miembros de la comunidad puedan aprender y desarrollarse individual y colectivamente	acompañamiento docente
4	Gestión del cambio, creencias y teoría de acción para la mejora escolar	Aziz, C.	2018	Chile	Centro de Liderazgo para la Mejora escolar. Nota técnica N° 3	4	Esto significa, según Furiari (2002), invertir permanentemente en la mejora de la calidad y capacidad de reflexión y de aprendizaje colaborativo, y en la habilidad de elaborar visiones compartidas y conceptos comunes que permitan la coexistencia, en una interacción dinámica, entre las instituciones y personas que componen dicho organización o sistema"	Gestión del Cambio
5	Gestión del cambio, creencias y teoría de acción para la mejora escolar	Aziz, C.	2018	Chile	Centro de Liderazgo para la Mejora escolar. Nota técnica N° 3	4	En medida los límites, incompletitud y fracaso de numerosas	Gestión del Cambio
6	La teoría de la acción, en acción	Aziz, C.	2019	Chile	Centro de Liderazgo para la Mejora escolar. Nota técnica N° 1	5	identificando en los mecanismos y procesos de aprendizaje iterativos que han de permitir el logro de los resultados esperados". (Aziz 2019 p.5).	Gestión del Cambio
7	En la mejora: una revisión actual	Bolívar, A.	2010	Chile	Revista Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33.	11	sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado	Liderazgo Educativo
8	Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional	Bolívar, A.	2014		Libro		Concepto de Liderazgo	Liderazgo Educativo

9	RETROALIMENTACIÓN DE LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS	Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas CPEIP	2019	Chile	Centro de Liderazgo Escolar	2	"... se definen como un proceso que se enmarca en la formación en servicio de las profesoras y profesores, realizado por el equipo directivo, la unidad técnico-pedagógica, docentes de mayor experiencia o pares, referida a la revisión de recursos de aprendizaje construidos por los docentes, evidencias de aprendizaje de las y los estudiantes, la observación de sus clases o el registro de las mismas."	Acompañamiento docente
10	Mejoramiento y liderazgo escolar en la escuela. Once miradas.	Datnow, A. et al.	2017	Chile	Libro	296	la motivación de los profesores para trabajar en su desarrollo profesional es el núcleo de la mejora, entonces el desafío para los líderes escolares es doble: por una parte, deben movilizarlos motivadores intrínsecos para promover el cambio, por otra, emplear los inductores externos, de modo de reforzar el deseo de los profesores por aprender nuevas ideas y prácticas.	Acompañamiento docente
11	La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo	Elías, M.	2015	Argentina	Revista Electrónica Educare, 19(2), 285-301.	288	"la cultura escolar se podría definir como los patrones de significado transmitidos históricamente y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por las personas miembros de la comunidad escolar (Stolp 1994)"	Gestión del Cambio
12	Mejorando las escuelas desde la sala de clases	Elmore, R.	2010	Chile	Libro	10	para poder hacer cambios significativos y productivos en la práctica educativa tenemos que tomar en cuenta la manera en que éstos alteran y, en alguna medida, reprograman nuestras formas tradicionales de hacer las cosas."	Gestión del Cambio
13	Mejorando las escuelas desde la sala de clases	Elmore, R.	2010	Chile	Libro	38	Una "teoría de la acción" puede considerarse como un guión que aterriza una visión y una estrategia.	Teoría de la Acción
14	Los nuevos significados del cambio en la educación	Fullan, M.	2002	España	Libro completo	141	: "El cambio educativo depende de lo que el profesorado haga y piense; es tan simple y complejo como eso	Significado del cambio educativo, etapas del cambio
15	Los nuevos significados del cambio en la educación	Fullan, M.	2002	España	Libro completo	97	"esta etapa consiste en el proceso de poner en práctica una idea, un programa o un conjunto de actividades y estructuras nuevas para las personas que intentan poner en práctica este cambio o que se espera que cambien	Gestión del Cambio
16	Los nuevos significados del cambio en la educación	Fullan, M.	2002	España	Libro completo	121	Comprender por qué la mayoría de los intentos de reforma educativa fracasa, supone ir mucho más allá de problemas técnicos específicos, tales como la falta de buenos materiales, un desarrollo profesional ineficaz o el escaso apoyo de la administración	Gestión del Cambio

17	EL LIDERAZGO ADAPTATIVO DE RONALD A. HEIFETZ. CARACTERÍSTICAS ALCANCES Y LIMITACIONES	Gutiérrez, Y. et al	2019	colombia	Tesis		Conceto de Liderazgo adpatativo	Liderazgo adaptativo
18	Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo	Hargreaves, A. et al.	2006	España	artículo de revista	46	cuantos más profesores se involucran en el liderazgo de la escuela, mayor es el potencial de esta para conseguir sus fines (fink 200)	Liderazgo adaptativo
19	La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar la organización y el mundo	Heinfetz,R. et al.	2012	España	Libro completo	46	La gente no se resiste al cambio en sí, sino a la pérdida. Cuando el cambio implica una pérdida, ya sea real o en potencia, las personas se aferran a lo que tienen y se resisten	Liderazgo adaptativo
20	La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar la organización y el mundo	Heinfetz,R. et al.	2012	España	Libro completo	43	"Avanzar requiere ir más allá de cualquier conocimiento experto, para propiciar el descubrimiento, abandonar algunos hábitos enquistados, tolerar pérdidas y generar una nueva capacidad para seguir prosperando" (p.43	Liderazgo adaptativo
21	La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar la organización y el mundo	Heinfetz,R. et al.	2012	España	Libro completo	36	"la práctica de movilizar a las personas para afrontar desafíos difíciles y prosperen"	Liderazgo adaptativo
22	Gestión del Cambio	Marambio, J. et al	2015	Chile	Artículo Valores UC	1	Otro de los desafíos de la gestión del cambio, es mantener y continuar con las acciones implementadas, previniendo que todo lo realizado desaparezca	Gestión del Cambio
23	Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar	Mineduc	2015	Chile	Manual	9	Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultado	Gestión del Cambio
24	Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar	Mineduc	2015	Chile	manual	7	"la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas" (Leithwood et al., 2006)"	Gestión y Liderazgo escolar
25	La gestión educativa ante la innovación y el cambio	Pascual, R	1988	España	Libro	8	Asegurar la recogida y uso de información relativa a la fase de implementación. Esta información debiera cubrir tres aspectos más destacables: - el estado de la implementación en las aulas; - los factores que dificultan o facilitan el cambio en las aulas; - los resultados que están siendo obtenidos (aprendizaje de los alumnos, habilidades y actitudes de los profesores).	Gestión del Cambio

26	Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico	Pedraza, A. et al	2015		Artículo de Investigación Científica y Tecnológica	pp-pp. 17 - 25	Concepto de cultura escolar y su composición	Gestión del Cambio
27	Liderazgo adaptativo Prácticas para resolver crisis en tiempos de incertidumbre	Pozo, C.	2021	Chile	Artículo Lideres Educativos PUCV		Prácticas del liderazgo adaptativo	Liderazgo adaptativo
28	Liderazgo adaptativo Prácticas para resolver crisis en tiempos de incertidumbre	Pozo, C.	2021	Chile	Artículo Lideres Educativos PUCV	3	Los desafíos de índole compleja o adaptiva pueden ser abordados de diversas maneras, generalmente con múltiples soluciones y requiriendo cambios en numerosas áreas	Liderazgo adaptativo
29	Cultura de Pensamiento	Ritchhart, R.	2018	España	Libro		En una cultura de pensamiento tanto el pensamiento del grupo como el de cada individuo son valorados, hechos visibles y promovidos activamente como parte fundamental de la experiencia de todos los integrantes.	Concepto de Cultura de pensamiento
30	Liderando el desarrollo profesional docente: Claves del aprendizaje de adultos	Simonetti, F.	s.f.	Chile				
31	El itinerario de la innovación pedagógica	Umpiérrez, S.	2017	Uruguay	Tesis	43	la innovación se construye fermentalmente en el desarrollo de experiencias didácticas, que una vez puestas a prueba se instalan en las prácticas de un docente o una comunidad educativa y ejercen el rol de movilizadoras de cambios de actitudes y representaciones de la enseñanza	Gestión del Cambio
32	¿Cuán preparados están los jefes técnicos para ejercer un liderazgo efectivo? estudio de opinión a partir del marco para la buena dirección y el liderazgo escolar	Yáñez, T. et al	2020	Chile	Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE),	84	"liderazgos medios", en los que el cargo del jefe o encargado técnico, como se denomina en el sector público al jefe de la unidad técnico-pedagógica ocupa un lugar clave como líder escolar en el caso chileno	Liderazgo Educativo
33	Liderazgo efectivo? estudio de opinión	Yáñez, T. et al	2020	Chile	Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE),		"potenciar la construcción de un liderazgo que aborde de manera interdependiente lo pedagógico y lo formativo, y que avance hacia un liderazgo colaborativo posibilitando contar con equipos de trabajo requeridos para la innovación y mejora de nuestras escuelas y liceos	Liderazgo Educativo
34	Mejoramiento y liderazgo escolar en la escuela. Once miradas.	Datnow, A. et al.	2017	Chile	Artículo de libro	271	"El aprendizaje colaborativo es la estrategia fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que los docentes estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado."	Acompañamiento docente

