



**DEG**

**División  
Educación  
General**

HERRAMIENTAS PARA EQUIPOS DIRECTIVOS  
**INNOVACIÓN PEDAGÓGICA  
Y TRABAJO COLABORATIVO  
ENTRE DOCENTES**

HERRAMIENTA

**1**

El desafío de construir  
una cultura escolar de  
colaboración e innovación

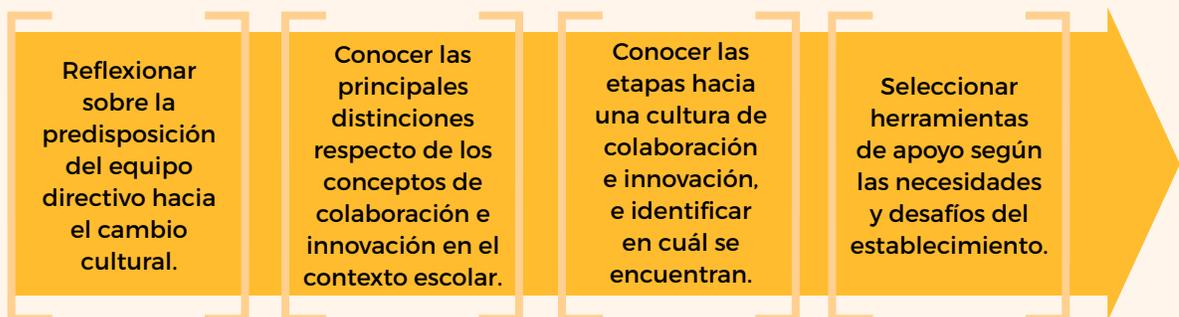
NOTA: “En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.”

## INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de asegurar la calidad de la formación docente, se crea en Chile el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N° 20.903), dentro del cual los equipos directivos tienen un rol central en la creación de culturas institucionales que desarrollen un trabajo colaborativo y donde se incentive la innovación pedagógica. En este contexto, la herramienta propuesta en este documento es parte de un set que tiene por objetivo apoyar a los equipos directivos en la promoción de dichas culturas, y que el Ministerio de Educación dispone al sistema educativo con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las capacidades de liderazgo al interior de las instituciones educativas. Esto, de manera que se pueda desplegar una mejora escolar sostenible en el tiempo y orientada a potenciar los aprendizajes de los estudiantes.

Es esencial que los directivos cuenten con recursos técnicos para promover una efectiva colaboración entre docentes, junto con impulsar innovaciones pedagógicas que impacten positivamente el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, para que esto se cumpla, es clave que dichos recursos sean parte de la cultura al interior del establecimiento educacional, desafío que no siempre es fácil: se requiere de un liderazgo capaz de vencer resistencias para movilizar a la comunidad hacia el cambio, e instalar y fortalecer prácticas efectivas que permitan sostener la mejora.

Antes de explorar otras herramientas, se recomienda comenzar explorando el esquema que se presenta a continuación, con el propósito de:



Específicamente, esta primera herramienta se constituye como una guía para apoyar la conducción del cambio cultural, y entrega distinciones conceptuales básicas para que los equipos directivos puedan anticipar ciertos elementos asociados al cambio, así como liderarlo con convicción y propósito. Asimismo, se invita a los equipos directivos a explorar las etapas del ciclo para la construcción de culturas de colaboración e innovación, el cual, a partir de una reflexión conjunta, permitirá situar las dinámicas del establecimiento educacional en alguna de dichas etapas y seleccionar las herramientas que mejor apoyen el trabajo de la institución para conducirla en su proceso hacia el cambio cultural.

En resumen, los objetivos de esta herramienta son los siguientes:

Apoyar a los equipos directivos en la conducción de un proceso de cambio cultural hacia la innovación, desde la reflexión conjunta y la revisión de distinciones conceptuales básicas.

Orientar a los equipos directivos para que identifiquen en qué etapa del ciclo de construcción de culturas de colaboración e innovación, se encuentra su institución.

## ¿CUÁL ES LA RUTA DE APRENDIZAJE?

En esta herramienta exploraremos los contenidos mediante una secuencia que permitirá consolidar los aprendizajes logrados.

**CONECTAR**



Iniciamos el recorrido desde nuestros conocimientos y experiencias previas, para aproximarnos a los nuevos aprendizajes desde lo que ya sabemos.

Exploramos y profundizamos en nuevos contenidos, comprendiendo las implicancias que estos conocimientos tienen en nuestra labor directiva.



**CONOCER**

**PRACTICAR**



Aplicamos los nuevos conocimientos en situaciones prácticas, analizando nuestra realidad actual y estableciendo nuevas conexiones entre los contenidos y nuestra labor directiva.

Reflexionamos en conjunto acerca de lo aprendido, para seguir mejorando con nuevos desafíos y proyecciones.



**CONSOLIDAR**

**PARA SABER MÁS**



Accedemos a material audiovisual y de lectura que nos permita seguir investigando acerca de los contenidos abordados.

## ¿CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA?

En esta sección se presentan los pasos o instancias para abordar el trabajo propuesto por esta herramienta, a fin que los equipos directivos puedan anticiparse y planificar su aplicación.



**01**

Realicen en conjunto la actividad de la sección Conectar, para visualizar la predisposición del equipo directivo hacia el cambio cultural y sus motivaciones para llevar a cabo el proceso.



**02**

Revisen la sección Conocer, que entrega un breve marco conceptual y algunas consideraciones para la implementación de un proceso de cambio cultural. Además, se presenta el ciclo para la instalación de una cultura de colaboración e innovación.



**03**

Revisen, en la sección Practicar, consejos prácticos para implementar el proceso de cambio cultural; exploren el ciclo propuesto; y ubiquen su establecimiento en la etapa que corresponda, a partir de las preguntas planteadas.



**04**

Reflexionen y sistematicen, en la sección Consolidar, las principales ideas y desafíos que el equipo directivo se ha planteado respecto de cómo construir una cultura de colaboración e innovación.

**05**

Para ampliar su conocimiento, revisen algunos links o referencias de interés, en la sección Para saber más.

### Indicaciones claves

- Cada sección de esta herramienta puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su equipo directivo.
- Idealmente se debe disponer de un espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de cada miembro del equipo directivo.

## CONECTAR



En esta sección se ofrece un ejercicio de reflexión que permitirá visualizar a los equipos directivos, su predisposición hacia el cambio cultural y sus motivaciones para llevar a cabo el proceso.

Respondan por escrito e individualmente las siguientes preguntas. Luego, compartan sus respuestas entre todos.

1. ¿Qué es para mí una cultura de innovación y colaboración?

2. ¿Qué me motiva a involucrar a mi establecimiento en un proceso de cambio hacia la colaboración y la innovación?, ¿qué me hace dudar?

A continuación, concluyan en conjunto, a partir de la siguiente actividad:

3. **¿Por qué sería necesario una cultura de colaboración e innovación?** Creen una frase inspiradora que sintetice sus motivaciones hacia el proceso de cambio y les sirva para ser transmitida a la comunidad escolar, en todas las instancias de sensibilización e implementación del proceso.

Las dudas surgidas de la pregunta anterior, servirán como “cable a tierra” o como alertas que permitirán plantear una frase pertinente a la realidad escolar, sus necesidades y a los desafíos planteados.

**Frase inspiradora:**

-Esta frase motivadora les servirá como recordatorio del sentido a partir del cual se implementará un proceso de cambio cultural, y les permitirá transmitir el mensaje con fuerza a toda la comunidad escolar, para alinear a todos los actores con un propósito compartido.

-Será importante recordar la frase cuando se implementen las demás herramientas del proceso.

-Recurrir a frases inspiradoras puede servir también para otros propósitos institucionales, para los cuales se busque movilizar a la comunidad escolar hacia una meta común.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

## CONOCER



En esta sección, se ofrece un breve marco conceptual y una serie de consideraciones a tener en cuenta para fortalecer la cultura hacia el cambio que se espera, asumiéndolo como un desafío atractivo y estimulante.

Hacia el final de la sección, se presenta el ciclo clave propuesto para la instalación de una cultura de colaboración e innovación, que muestra todas las herramientas elaboradas para el uso directo de los equipos escolares.

### La innovación requiere colaboración

El trabajo colaborativo es una metodología fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su premisa es que profesoras y profesores “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, en CPEIP, 2019, p. 2).

En cuanto al concepto de innovación aplicado a educación, la OECD (2010) define este concepto a partir de las ideas básicas de novedad y mejora. Así, la innovación en educación corresponde a cualquier cambio dinámico dirigido a añadir valor al proceso educacional y que deriva en resultados medibles, ya sea en términos de satisfacción o de rendimiento.

Por su parte, la OECD (2016) añade que la innovación consiste en “ideas, conocimientos y prácticas que mejoran, y esto no necesariamente implica contenidos nuevos, sino cambios que añaden mejoras”. En otras palabras, la innovación pedagógica se puede entender como: *hacer de manera diferente las cosas, introduciendo nuevas prácticas o transformando prácticas ya existentes, para adaptarlas y responder mejor a las necesidades del contexto.*

El trabajo colaborativo entre docentes es una práctica necesaria para lograr innovaciones pedagógicas exitosas, para lo cual son relevantes una visión compartida del concepto de innovación, y la implementación de instancias de construcción colectiva de prácticas, acciones y orientaciones que promuevan la innovación en la cultura escolar.

La innovación tiene sentido cuando un establecimiento ha intentado responder a un problema o necesidad y no ha tenido éxito haciendo las cosas de la misma manera, por lo que requiere incorporar novedad en algunas de las acciones de los procesos educativos.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS

## Desafíos del proceso de cambio cultural

La colaboración y la innovación son procesos que se dan e instalan enraizados en una cultura escolar que las promueve, con equipos de liderazgo que motivan, modelan y apoyan acciones que sientan las bases para que ese cambio cultural se desarrolle sostenidamente.

Involucrarse en un cambio de cultura en una organización, no es tarea fácil, ya que estos procesos no son lineales ni naturalmente evolutivos: muchas veces hay retrocesos, inquietudes o dudas sobre las decisiones tomadas, que traen dificultades y nuevos retos. Para superarlos, se requiere de motivación, convicción y persistencia, como también es clave contar con tolerancia a la frustración ante momentos de confusión durante el proceso.

Las siguientes orientaciones pueden ayudar a los equipos directivos en la conducción de procesos de cambio cultural, anticipando algunos desafíos y enfatizando el rol que deben cumplir los líderes en la conducción. Es necesario tener en cuenta que **cada establecimiento cuenta con capacidades instaladas** para asumir un proceso de este tipo. Así, muchos de los aspectos a continuación, se relacionan con fortalecer procesos o capacidades en el funcionamiento de los equipos.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS



### **El cambio implica tiempo y dejar de lado prácticas que nos resultaban cómodas**

Acompañen a los equipos en el camino hacia su zona de desafío, considerando los distintos ritmos de las personas.



### **Habrán momentos de desilusión y frustración**

Los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos. Guíen el proceso, convencidos de su sentido y tomando las dificultades como posibilidades para aprender.



### **El cambio genera menos resistencia cuando se entiende su sentido y propósito**

Compartan el sentido y el propósito del cambio, de manera que todos comprendan las nuevas prácticas y se apropien de ellas con convicción. Consideren que todas las personas son agentes para lograrlo.



### **El clima escolar es el elemento clave para facilitar el cambio**

Dense el tiempo para construir confianzas en la comunidad escolar, promoviendo la autonomía y la responsabilidad compartida, enfatizando la idea de que juntos se logra el éxito.



### **El error es parte del aprendizaje**

Den permiso explícito para equivocarse, invitando a las personas a hacer las cosas de manera diferente y a asumir riesgos, sin que esto signifique una sanción en caso de no tener los resultados esperados. Valoren el atrevimiento.



### **Los pequeños pasos son el camino hacia grandes logros**

Adaptan expectativas a medida que se van implementando y probando los cambios. Celebren cada paso dado y no se concentren solo en el resultado final.



### **El cambio se sustenta solo cuando es coherente con el propio contexto**

Analicen su contexto antes de implementar cambios, entendiendo la importancia de escoger proyectos de innovación conforme a las propias necesidades, además de prever no sobrecargar a los equipos.



### **La conexión con el entorno genera nuevos aprendizajes**

Promuevan la interacción con otras organizaciones y agentes educativos, que les permitan acceder a nuevos aprendizajes y experiencias.



### **Es clave la motivación de los líderes**

Los líderes cumplen un rol fundamental para sostener los cambios. Deben motivar, apoyar y facilitar condiciones de manera permanente a sus equipos, en pos de la instalación de nuevas prácticas culturales.



### **Los liderazgos medios deben ser potenciados**

Potencien liderazgos medios, en distintos niveles y/o asignaturas, que les permitan extender la motivación y persistencia para lograr los objetivos.

## Propuesta para el cambio cultural hacia la colaboración y la innovación

El esquema que se presenta a continuación, muestra las etapas propuestas para orientar el tránsito hacia una cultura escolar de colaboración e innovación: *Autoevaluación y monitoreo*, *Sensibilización y propósito*, *Identificación de oportunidades de innovación* y *Desarrollo de prácticas*. Cada una de estas etapas cuenta con un paquete de herramientas que han sido elaboradas para apoyar a los equipos directivos en la conducción de estos procesos, y que forma parte del set de herramientas puestas a su disposición para la promoción de la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre docentes (Mineduc, 2019).

Es importante destacar que el esquema diseñado corresponde a un ciclo; por lo mismo, no es lineal, sino que representa etapas que pueden ser asumidas por el establecimiento en el orden que requiera según las prioridades y necesidades de la institución. De todas formas, el ciclo se presenta en una secuencia que puede ser seguida por un establecimiento que parte desde un punto más inicial o preparatorio, en el cual la etapa de Autoevaluación y Monitoreo sería el punto de partida.

Esquema de etapas de un proceso de instalación de una cultura de colaboración e innovación



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

Cada etapa cumple distintos objetivos, a saber:

1.  
etapa

**Autoevaluación y monitoreo:** esta etapa busca que el establecimiento se observe y analice sus disposiciones hacia la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo, de modo de tener conciencia de su punto de partida y así monitorear sus avances.



CONECTAR

2.  
etapa

**Sensibilización y propósito:** esta etapa busca que el equipo directivo pueda sensibilizar a su comunidad educativa en torno al trabajo colaborativo y la innovación pedagógica, transmitiendo su relevancia y sentido, de manera de construir un sentido compartido entre sus miembros, involucrarlos en los cambios y posibilitar su sostenibilidad en el tiempo.



CONOCER

3.  
etapa

**Identificación de oportunidades de innovación:** esta etapa busca que el establecimiento, liderado por el equipo directivo y líderes medios, pueda identificar oportunidades de innovación, indagando percepciones e ideas en toda la comunidad educativa, y después conceptualizando las ideas que surjan.



PRACTICAR

4.  
etapa

**Desarrollo de prácticas:** esta etapa busca que el establecimiento pueda desarrollar prácticas colaborativas a nivel transversal, que le permitan instalar nuevas prácticas e ir monitoreando el trabajo colaborativo.



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS

En la siguiente sección, **Practicar**, el equipo directivo podrá identificar en qué etapa del ciclo se encuentra su establecimiento, y reconocer qué herramientas tendrán disponibles para llevar a cabo el proceso de cambio cultural.

## PRACTICAR



En esta sección el equipo directivo podrá revisar el ciclo propuesto y **ubicar su establecimiento en la etapa que corresponda, a partir de las preguntas guía**. Con ello como insumo, se podrá revisar las herramientas disponibles para cada etapa y planificar su implementación.

Para dar inicio al **ciclo de cambio**, se sugiere seguir los pasos a continuación:

1. **Revisar el ciclo y las herramientas disponibles en el set:** revisen el ciclo de la siguiente página y cada una de las herramientas propuestas, y definan en conjunto en qué etapa del ciclo les correspondería comenzar.

### ALTERNATIVA A

Si no se tiene una idea clara de qué tan preparada está la cultura del establecimiento para instalar un proceso de innovación, se debe comenzar utilizando las herramientas de la **etapa de autoevaluación y monitoreo**. Se recuerda que es posible volver atrás en cualquier etapa, para evaluar y monitorear.

### ALTERNATIVA B

Si ya se tiene claridad sobre el panorama, pero su comunidad educativa no se encuentra lo suficientemente motivada, comience por la **etapa de sensibilización**.

### ALTERNATIVA C

Si la comunidad ya está motivada para el cambio, se debe comenzar directamente con el **levantamiento de oportunidades de innovación** o con el **desarrollo de prácticas**.

2. **Crear una “comisión de innovación”:** detecten líderes naturales en distintos niveles y asignaturas que puedan constituir un equipo que se encargue de la sostenibilidad de los procesos de innovación, apoyando iniciativas y llevando registros de lo implementado. Esta comisión debiera ir rotando año a año con nuevos líderes que puedan dar continuidad a los procesos. La detección de líderes medios —coordinadores pedagógicos, jefes de ciclo, jefes de especialidad, docentes, entre otros—, es clave para animar a la comunidad educativa en el proceso de cambio, incorporando inicialmente a quienes presentan una motivación espontánea en torno a las nuevas iniciativas y que serán quienes motivarán desde su rol a sus pares para la consecución de los objetivos. La comisión puede tener entre tres y ocho integrantes, según las posibilidades del establecimiento.

3. **Definir herramientas a aplicar:** definan qué herramientas aplicar en un tiempo determinado. El tiempo del ciclo completo, o desde donde definan comenzar, no tiene un período de ejecución predeterminado, sino que dependerá exclusivamente de las necesidades y posibilidades de cada establecimiento. El ritmo de avance se definirá en cada caso según los resultados obtenidos y la persistencia necesaria para lograrlos. Es probable que se perciban períodos de estancamiento o de retrocesos, pero la constancia es clave para seguir avanzando. Por otro lado, es importante recordar que ir rápido no es sinónimo de llegar más lejos: es fundamental que se tomen el tiempo que sea necesario para lograr impactar a nivel de la cultura de la organización.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

A continuación, se presenta el ciclo propuesto, con sus respectivas etapas y herramientas asociadas.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

## CONSOLIDAR



Una vez identificada la etapa en la que se encuentra su comunidad educativa, el equipo directivo deberá completar en conjunto el siguiente cuadro, para continuar explorando las herramientas propuestas. Se recomienda escribir las respuestas en un soporte visible para todos (como una cartulina o pizarra), a fin de visualizar globalmente la información.

### ¿En qué etapa nos encontramos?

Registren la etapa del ciclo en que se ubicaron tras el ejercicio de análisis.

### ¿Hacia dónde queremos avanzar?

Escriban la etapa del ciclo hacia la cual quisieran avanzar en un período de tiempo determinado.

### ¿Con qué herramientas contamos?

Consignen aquellas herramientas que decidieron implementar e indiquen la secuencia necesaria para llegar al punto deseado.

### ¿De qué forma nos comprometemos?

Registren todo aquello que ustedes harán como equipo directivo para crear condiciones y facilitar la aplicación de las herramientas.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

Ahora el equipo directivo se encuentra en condiciones para comenzar a transitar a lo largo de la ruta hacia la construcción de una cultura de colaboración e innovación. Se pueden seguir explorando las herramientas disponibles para este fin, indicadas en el ciclo propuesto (página 13), y también otros recursos sugeridos, en la próxima sección: **Para saber más.**

## PARA SABER MÁS

 En esta sección se ofrecen sugerencias bibliográficas de conceptos y referentes teóricos para profundizar en el objetivo de la herramienta.

Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio* (Vol. 5). Madrid: AKAL.

Reeves, D. B. (2006). *The learning leader: How to focus school improvement for better results*. ASCD. Portland: Ringgold

Hall, G. E., & Hord, S. M. (2006). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Portland: Ringgold.

OECD, & Centre for Educational Research Innovation. (2010). *Inspired by technology, driven by pedagogy a systematic approach to technology-based school innovations* (Educational research and innovation). Paris: OECD.

OECD (2016), *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*, Paris: OECD Publishing.

 Ministerio de Educación de Chile, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. (2019). *Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela*. Recuperado el 10 de marzo de 2019, de: <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/01/trabajo-colaborativo.pdf>



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS