



**DEG**

**División  
Educación  
General**

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

HERRAMIENTA

**2**

**TALLER DE  
AUTOEVALUACIÓN:**  
una propuesta para  
analizar nuestro liderazgo  
para la promoción de una  
cultura de colaboración e  
innovación pedagógica

**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.

La herramienta propone un taller para autoevaluar su situación e identificar desafíos en las dimensiones del liderazgo que influyen en la promoción de una cultura de colaboración e innovación.

Específicamente, el trabajo con esta herramienta tiene por objetivos los siguientes:

Promover la reflexión de los equipos directivos sobre las dimensiones que influyen en el desarrollo de una cultura colaborativa e innovadora, y una autoevaluación sobre las prácticas institucionales al respecto, considerando los distintos puntos de vista de la comunidad educativa.

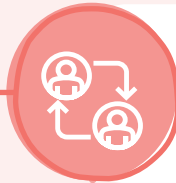
Identificar prácticas, procesos y otros aspectos mejorables en el liderazgo del equipo directivo para lograr la cultura deseada.

Si esta es la primera herramienta del set que está explorando para trabajar con su equipo, es recomendable que revise la Herramienta 1: *El desafío de construir una cultura escolar de colaboración e innovación*, cuyo trabajo le permite identificar en qué etapa hacia la construcción de una cultura colaborativa e innovadora puede encontrarse su institución. Esta evaluación le permitirá saber qué herramienta es la más adecuada para comenzar el trabajo de cambio cultural en el establecimiento.

## ¿CUÁL ES LA RUTA DE APRENDIZAJE?

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

**CONECTAR**



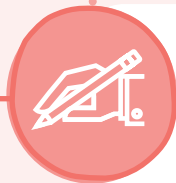
Iniciamos el recorrido desde nuestros conocimientos y experiencias previas para aproximarnos a los nuevos aprendizajes desde lo que ya sabemos.

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.

A partir de lo aprendido, tomamos consciencia de los principales desafíos que nos quedan.



**DESAFIAR**

**CONSOLIDAR**



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

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



**PARA SABER MÁS**

## ¿CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA?

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



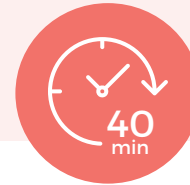
01

Impriman la herramienta para cada participante y realicen individualmente la actividad de la sección **Conectar**, que les permitirá explicitar las ideas previas en torno al tema.



02

Explore la sección **Conocer**, que entrega información teórica necesaria para analizar el rol del liderazgo dentro de una cultura colaborativa e innovadora, y los distintos aspectos que influyen en ello.



03

Realicen grupalmente el ejercicio propuesto en la sección **Practicar**, para analizar el rol del liderazgo desde la perspectiva de distintos agentes educativos.



04

En la sección **Desafiar**, realicen la segunda parte del ejercicio iniciado en la sección **Conectar**, para visualizar el proceso llevado a cabo, sus aprendizajes y los desafíos futuros.



05

En la sección **Consolidar**, revisen algunas ideas fuerza que sintetizan los principales aprendizajes de esta herramienta.

06

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.
- Se recomienda tener una copia impresa de la herramienta para todos los participantes, lápices, notas adhesivas o papel lustre.
- Se sugiere que uno de los participantes asuma el control del tiempo para asegurar el logro de todas las fases de esta herramienta. Quien se comprometa con este rol deberá usar un reloj e ir anunciando los tiempos de trabajo dispuestos para cada fase, e invitar al siguiente desafío a sus compañeros una vez que los minutos establecidos finalicen.

# CONECTAR



En esta sección se presenta un ejercicio para explicitar las ideas previas del equipo directivo, respecto del rol del liderazgo en la promoción de culturas de colaboración e innovación. Este ejercicio consta de dos momentos: el primero se realiza al comenzar el taller, y el segundo, al cierre, en la sección **Desafiar** de esta herramienta.

El ejercicio propuesto consiste en una estrategia desarrollada por la Universidad de Harvard (Ritchhart, Church y Morrison, 2014), llamada *Puente 3-2-1*, que resulta muy útil para conocer ideas o dudas de los participantes respecto de un tema a trabajar, y poder visualizar —al cierre de la sesión— los aprendizajes y desafíos surgidos del taller.




Para trabajar con esta estrategia, se debe:

**PASO 1**

Repartir a todos los participantes la herramienta impresa.

**PASO 2**

Pedirles completar individualmente el esquema de la página siguiente, respondiendo en la columna izquierda (la de la derecha se completa al finalizar la sesión) a las siguientes consignas:

-  **3 palabras o ideas que ya piensan sobre el tema** (por ejemplo: “Creo que la colaboración es importante para el desarrollo docente”).
-  **2 dudas o inquietudes que les gustaría resolver en este taller** (por ejemplo: “Me pregunto cómo lograr compartir el sentido del trabajo colaborativo con todos”).
-  **1 metáfora o imagen que a su parecer represente el tema** (por ejemplo: “Me imagino empujando un buque muy pesado, que sería más liviano si todos aprendiéramos a colaborar”).

Esta actividad puede abordarse en un tiempo de 5 minutos, aproximadamente, para que cada participante pueda reflexionar sobre cada punto. Al finalizar el tiempo, el equipo directivo reflexiona grupalmente en torno a las respuestas y continúa con la siguiente sección.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR

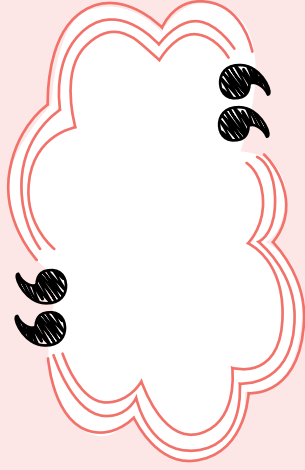
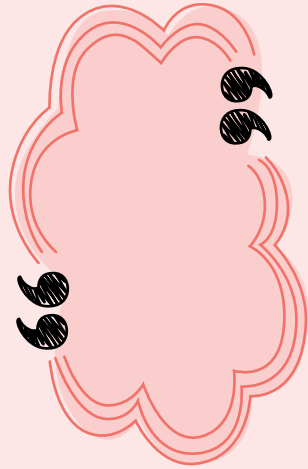


PARA SABER MÁS

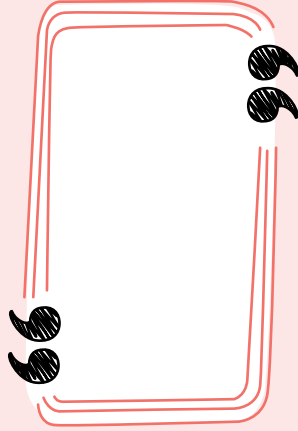
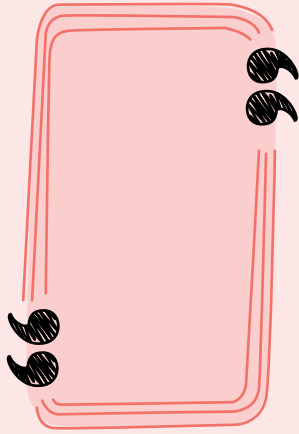
# ROL DEL LIDERAZGO EN UNA CULTURA DE COLABORACIÓN

## Antes del taller Después del taller

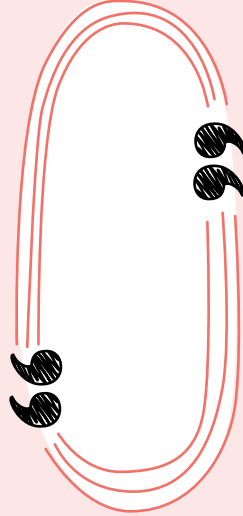
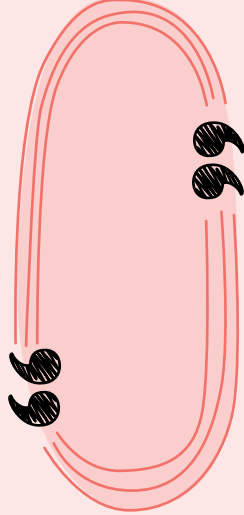
  
3 ideas



  
2 preguntas



  
1 metáfora



## CONOCER



En esta sección se entrega información teórica para analizar el rol del liderazgo en la promoción de culturas escolares colaborativas e innovadoras. Se sugiere que cada participante lea esta información de manera individual, pues les proveerá un marco conceptual para el desarrollo de la actividad práctica de la siguiente sección.



CONECTAR

### Culturas colaborativas para la innovación pedagógica

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) hace hincapié en la necesidad de construir culturas escolares marcadas por la colaboración y el aprendizaje mutuo, pues son aspectos centrales en la creación de climas propicios para el aprendizaje. Así, una cultura colaborativa se puede entender como aquella en la que las dinámicas de trabajo colaborativo entre los actores, se dan de manera sistemática y sostenida en el tiempo, con lo cual se genera una responsabilización compartida por el logro de objetivos institucionales y se instala una visión de aprendizaje grupal (Alcover y Gil, 2002).



CONOCER

Desde esta perspectiva, 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).



PRACTICAR

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.



DESAFIAR

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.**



CONSOLIDAR

**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.**



PARA SABER MÁS

En la instalación de la política pública de desarrollo profesional docente, “(...) el sistema fomentará la creatividad y la capacidad de innovación e investigación vinculadas a la práctica pedagógica, contribuyendo a la construcción de un saber pedagógico compartido.” (Mineduc, 2017). Entonces, para lograr alcanzar una cultura que promueva la innovación pedagógica, los líderes deben actuar como catalizadores en la mejora de los centros educativos (Bolívar, 2011), por lo que su rol es fundamental.



## ¿Qué dimensiones deben ser consideradas para lograr un liderazgo que promueva una cultura de colaboración e innovación?

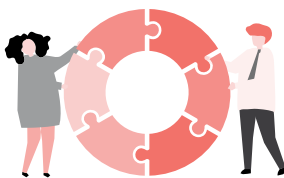
Varios autores señalan la importancia de realizar una **transición desde una cultura de aislamiento a una cultura de colaboración**, desde el trabajo independiente al trabajo interdependiente, desde el anhelo de consecución de metas e intereses individuales a la responsabilidad compartida, para conseguir propósitos colectivos y metas comunes (DuFour, DuFour, Eaker, 2009).

Calvo (2014) enfatiza la idea de que la existencia de una cultura de aprendizaje colaborativo no puede ocurrir sin espacios institucionales que la favorezcan. En este sentido, el autor indica que hay ciertas condiciones que deben ser cubiertas para lograr el aprendizaje profesional colaborativo, a saber: las condiciones espacio-temporales adecuadas; la existencia de sistemas de información y difusión que permitan recoger y diseminar buenas prácticas docentes y buenos métodos de enseñanza; y la existencia de personal de apoyo necesario para facilitar la colaboración entre docentes. **Asegurar estas condiciones sería una de las tareas centrales del liderazgo escolar**, pues en las culturas colaborativas, la dirección promueve un plan de trabajo colectivo, en el cual las responsabilidades son compartidas y todos se apoyan. Así, el equipo directivo actúa básicamente como coordinador, animador y gestor (Undurraga et al., 2002).

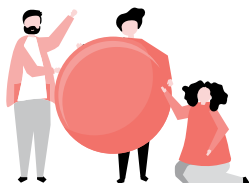
**Tres principales dimensiones** deben ser resguardadas por el liderazgo escolar, pues afectan o influyen en la creación de una cultura innovadora y colaborativa (Leithwood et al., 2006):



**Liderazgo distribuido u horizontal:** es un liderazgo que moviliza a otros para lograr los objetivos en común, empoderando a los equipos y confiando en ellos. Tomar decisiones en conjunto, armar un plan formativo incluyendo a todos los actores y en el cual todos tienen la capacidad de influir en determinados ámbitos, son ejemplos de prácticas de un liderazgo distribuido u horizontal.



**Promoción de un sentido compartido:** es un liderazgo que genera, en toda la cultura escolar, una responsabilidad compartida para alcanzar un plan común, en el cual se articulan los propósitos individuales con los grupales. Algunas formas de alcanzar este sentido es visibilizar y explicitar los objetivos, asegurándose de que todos los conozcan y se apropien de ellos, logrando canales de comunicación efectivos.



**Liderazgo coherente con toda la institución:** es un liderazgo sensible al contexto, atento a las consecuencias que un cambio o innovación pueda tener en la comunidad educativa. Por ejemplo, si se decide implementar un nuevo programa educativo, se deben tener estudiados los efectos que este tiene en el tiempo, prepararse para los momentos difíciles y ser un guía para todos durante estas instancias.

En la siguiente sección, **Practicar**, se realizará un ejercicio que tomará estas tres dimensiones como referencia para analizar el rol del liderazgo que están ejerciendo los distintos miembros del equipo directivo, en la promoción de culturas de colaboración e innovación.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

**PRACTICAR** 

En esta sección se ofrece un ejercicio para identificar el punto de vista de diferentes agentes educativos respecto del rol del liderazgo para la promoción de culturas de colaboración e innovación, con el fin de generar una reflexión constructiva por parte del equipo directivo y así analizar la temática desde diferentes aristas.

El ejercicio propuesto corresponde a una estrategia desarrollada por la Universidad de Harvard (Ritchhart, Church y Morrison, 2014), llamada *Círculo de puntos de vista*. Esta estrategia permite identificar las diferentes perspectivas que pueden estar presentes sobre un tema o que se ven afectadas por este. Considerar la perspectiva de otros actores educativos (como docentes, estudiantes, apoderados y asistentes de la educación) resulta fundamental para retroalimentar la labor del equipo directivo.

Se analizará, desde las diferentes perspectivas de la comunidad educativa, cómo el equipo directivo del establecimiento está trabajando en las tres dimensiones mencionadas para ejercer un liderazgo promotor de culturas de colaboración e innovación. Por esto, es necesario que todos los participantes hayan leído previamente la sección **Conocer** (donde se explican dichas dimensiones).

Para trabajar esta estrategia en el grupo, se deben seguir los pasos que se detallan a continuación:

1. **Prepararse:** anotar en un lugar visible para todos, el tema a trabajar: **“Rol del liderazgo en la promoción de una cultura de colaboración e innovación”**.
2. **Identificar puntos de vista:** una vez que todos los participantes han leído sobre el tema en la sección **Conocer**, realicen grupalmente una lluvia de ideas en los siguientes cuadros, para identificar diferentes puntos de vista que pueden estar presentes en la comunidad escolar sobre el tema. Si el equipo lo considera pertinente, pueden identificar otros puntos de vista adicionales a los propuestos.

Es importante destacar que esta estrategia no es un juego de roles (*role playing*), por lo tanto, no es necesario imaginar una situación específica, sino solamente analizar una pregunta desde el punto de vista de otra persona.



CONECTAR



CONOCER



**PRACTICAR**



DESAFIAR




CONSOLIDAR




PARA SABER MÁS


Desde el punto de vista de **los docentes**, ¿qué acciones o prácticas debe realizar el equipo directivo para lograr una cultura colaborativa e innovadora?




Desde el punto de vista de **los estudiantes**, ¿qué acciones o prácticas debe realizar el equipo directivo para lograr una cultura colaborativa e innovadora?



Desde el punto de vista de **las familias**, ¿qué acciones o prácticas debe realizar el equipo directivo para lograr una cultura colaborativa e innovadora?



Desde el punto de vista de **los asistentes de la educación**, ¿qué acciones o prácticas debe realizar el equipo directivo para lograr una cultura colaborativa e innovadora?




CONECTAR



CONOCER



**PRATICAR**



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

Una vez realizado el ejercicio, se deberán leer los resultados obtenidos y establecer comparaciones entre los diferentes puntos de vista de los participantes, para luego, continuar con los siguientes pasos, y **compartir los resultados obtenidos:**

3. **Seleccionar el punto de vista:** luego de analizar las perspectivas y comparar sus diferencias, cada participante deberá elegir una perspectiva y defender su postura. De esta forma, debe haber un representante de los estudiantes, uno de los docentes, uno de las familias y un cuarto representante de los asistentes de la educación. Si se incorporaron más puntos de vista, se debe asegurar que todos sean representados por alguien.
4. **Profundizar en el punto de vista a asumir:** cada representante deberá asumir el punto de vista del actor seleccionado y reflexionar sobre el tema desde su perspectiva. Para ello, cada representante debe basarse en los argumentos surgidos durante la lluvia de ideas registrados en los cuadros. Se da un tiempo a los participantes para imaginar qué podría estar considerando su actor educativo (o grupo), incluyendo sus emociones, impresiones o pensamientos respecto del tema en cuestión, tomando notas, si es necesario.
5. **Compartir el pensamiento:** cada participante describirá al resto el tema desde la perspectiva seleccionada.

Es posible decidir grupalmente, por razones de tiempo o porque se busca mayor profundidad, representar solo una de las perspectivas. Quien comparta su perspectiva con el grupo deberá asumir el rol del actor elegido y deberá involucrarse en una conversación, respondiendo las siguientes preguntas, que están relacionadas con el rol del liderazgo, a partir de las tres dimensiones leídas previamente:

<p>a)</p> <p><b>Liderazgo distribuido u horizontal:</b></p> <p>Desde la perspectiva de [actor representado]:  <b>¿A quiénes veo tomar decisiones significativas en este establecimiento?</b></p>	<p>b)</p> <p><b>Promoción de un sentido compartido:</b></p> <p>Desde la perspectiva de [actor representado]:  <b>¿Comprendo la meta del proyecto educativo de este establecimiento? y ¿sé cómo colaborar para lograrla?</b></p>	<p>c)</p> <p><b>Liderazgo coherente con toda la institución:</b></p> <p>Desde la perspectiva de [actor representado]: <b>Cuando se ha realizado un cambio o innovación, ¿me ha quedado claro qué necesidad busca satisfacer?, ¿por qué?</b></p>
--	---	---

Se recomienda tomar apuntes de las respuestas en un papelógrafo, para que todos visualicen el contenido y para que, posteriormente, pueda ser compartido en una reunión con docentes u otros miembros de la comunidad educativa.

Este trabajo debe permitir analizar, desde las diferentes perspectivas de la comunidad, cómo el equipo directivo del establecimiento está trabajando en las tres dimensiones que son fundamentales para lograr una cultura colaborativa e innovadora, y evaluarlas al interior de este.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

# DESAFIAR



Para cerrar el taller, tomando conciencia de los aprendizajes y reflexionando acerca de ellos, esta sección invita a desarrollar el segundo momento de la rutina *Puente 3,2,1*, iniciada al comienzo del taller, esta vez completando la columna de la derecha.

Los participantes completarán individualmente los cuadros de la estrategia (tres ideas, dos preguntas o inquietudes, y una imagen o metáfora), considerando los principales desafíos que tiene hoy el equipo directivo para lograr una cultura de colaboración e innovación pedagógica. Se debe utilizar la misma hoja de trabajo empleada al comienzo, para poder comparar los conocimientos iniciales y posteriores. Luego de completar, cada participante deberá comparar sus respuestas de entrada con las nuevas respuestas. Esto permitirá a los participantes ser conscientes de su proceso de aprendizaje en el taller.

Finalmente, a partir de la comparación hecha de forma individual, el grupo deberá identificar algunos nuevos pensamientos o cambios que surgieron con el taller; por ejemplo, qué caracterizaba a las metáforas iniciales y cómo terminaron siendo.

Esta reflexión final puede ser complementada por la siguiente pregunta:

**¿Cuáles son los principales desafíos que tiene hoy el equipo directivo para lograr una cultura colaborativa e innovadora?**

**Desafíos**

- Desafío 1: .....  
.....  
.....
- Desafío 2: .....  
.....  
.....
- Desafío 3: .....  
.....  
.....



# CONSOLIDAR



En esta sección se presentan algunas ideas fuerza que sintetizan los principales contenidos abordados en esta herramienta.

El equipo directivo tiene un rol fundamental en la consolidación de una cultura comprometida con el cambio y el trabajo colaborativo, que promueva la innovación y la mejora constante de los aprendizajes.

La diversidad de perspectivas de los distintos actores de la comunidad educativa, permite apreciar un tema de forma compleja, lo que ayuda promover un cambio cultural más sostenible en el tiempo.

Para fomentar la colaboración y la innovación pedagógica entre profesionales, se requiere de un liderazgo que incluya a todas las personas y promueva en ellas un sentido de responsabilidad compartida acerca de una meta en común.

El liderazgo ejercido por el equipo directivo debe ser coherente con las necesidades de la organización y tener en cuenta que las innovaciones no vayan ni más rápido ni más lento de lo que las personas puedan asimilar. Esto pues, si no se comprende el sentido, los cambios no serán sostenibles en el tiempo.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



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.



Alcover, C y Gil, F. (2002). **Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal.** *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), pp. 259-301.

Calvo, G. (2014). **Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo.** En Unesco-Orealc, *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual* (pp. 112-152). Santiago de Chile: Ceppe y Unesco.

DuFour, R., & DuFour, R. (2009). *Revisiting professional learning communities at work™: New insights for improving schools.* Bloomington: Solution Tree Press.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). **Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices.** *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 201-227.

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

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.

Ritchhart, R., Church, M., & Morrison, K. (2014). *Hacer visible el pensamiento.* Buenos Aires: Paidós.

Undurraga, G., Astudillo, E., & Miranda, C. (2002). **Desde la cultura individualista hacia la cultura colaborativa del centro educativo: Una mirada desde la formación docente y la gestión.** *Pensamiento educativo*, 31, 94-117.



Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente.* EDUCAR, 47(2) 253-275. Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>

Chile. Ministerio de Educación, 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>

Ministerio de Educación de Chile, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (2017). *Orientaciones sobre el Sistema de Desarrollo Profesional Docente.* Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de: <https://www.cpeip.cl/2017/06/01/orientaciones-sistema-desarrollo/>



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS