



**DEG**

**División  
Educación  
General**

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

HERRAMIENTA

**3**

**RÚBRICA DE  
AUTOEVALUACIÓN:**

una propuesta para evaluar  
la disposición de nuestra  
cultura hacia la 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 que se presenta en este documento, consiste en una rúbrica de autoevaluación de la cultura escolar para ser aplicada por el equipo directivo, lo cual brinda la oportunidad de observar la cultura actual del establecimiento, a la luz de siete dimensiones que permiten comprenderla y generar procesos de cambio concretos hacia la innovación. Específicamente, el trabajo con esta herramienta tiene por objetivo el siguiente:

Evaluar la disposición de la cultura escolar para la innovación educativa, a partir del enfoque trabajo colaborativo.

Esta herramienta está dirigida a un equipo conformado por representantes de diferentes estamentos (miembros del equipo directivo, docentes de diferentes ciclos, asistentes de la educación y profesionales de apoyo). **El equipo debe componerse por personas con disposición a reflexionar acerca de la realidad de la organización**, y puede tener entre tres a ocho integrantes, según las posibilidades del establecimiento.

Si ha conformado una “comisión de innovación”, este puede ser el grupo idóneo para desarrollar esta herramienta (más información en *Herramienta 1: El desafío de construir una cultura escolar de colaboración e innovación*).

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



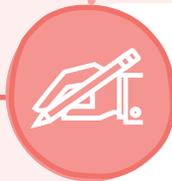
Iniciamos el recorrido desde nuestros conocimientos y experiencias previas, para aproximarnos a los nuevos aprendizajes desde lo que ya sabemos.

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 conciencia 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

Contesten las preguntas de la sección **Conectar** para conocer la comprensión que el equipo de trabajo tiene sobre su cultura escolar y cuáles de sus características dan cuenta de que es innovadora.



02

Revisen la sección **Conocer**, donde se ofrecen definiciones relativas a “cultura”, “innovación pedagógica” y “trabajo colaborativo” en el contexto educacional. Además, se presentan las dimensiones y niveles de la rúbrica para su comprensión.



03

Apliquen la rúbrica de la sección **Practicar** y, luego, reflexionen acerca de la disposición de su cultura escolar frente a la innovación.



04

En la sección **Desafiar**, dialoguen en torno a los resultados obtenidos de la aplicación de la Rúbrica de autoevaluación, para tomar conciencia de las dimensiones implicadas al construir una cultura que se dispone a innovar.



05

Revisen las ideas fuerza de esta herramienta en la sección **Consolidar**, que sintetizan los principales aprendizajes abordados.

06

Revisen la sección **Para saber más**, que ofrece bibliografía recomendada para profundizar en los contenidos abordados.

### Indicaciones claves

- Cada sección de esta herramienta puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su comunidad.
- Idealmente se debe disponer de un espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de todos.
- El trabajo con la sección **Conocer** queda sujeta a la disponibilidad y organización del establecimiento, pudiéndose realizar al mismo tiempo que la aplicación de la rúbrica, o bien, en otra ocasión, idealmente anterior.
- Para trabajar con la rúbrica, se recomienda tener una copia impresa de la herramienta para quienes dirigen la actividad, y la rúbrica impresa para todos.
- Se debe generar un clima de confianza y reflexión, en el cual los diferentes puntos de vista sean considerados como una riqueza que aporta a comprender la cultura desde sus diferentes percepciones.

## CONECTAR



Para comenzar, el equipo de trabajo deberá realizar una reflexión acerca de su propia realidad escolar, respondiendo en esta sección dos preguntas sobre la cultura escolar de su establecimiento y la innovación. Tanto este ejercicio como el de la sección **Conocer** deben ser realizados antes de aplicar la rúbrica.

1. ¿Qué aspectos o elementos identifica como parte de la cultura escolar de su establecimiento? (valores, prácticas, tradiciones, etc.)

2. Dichos elementos, ¿dan cuenta que la cultura escolar está siendo innovadora? Fundamente.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS

## CONOCER



En esta sección se ofrecen definiciones relativas a **cultura**, **innovación pedagógica** y **trabajo colaborativo** en el contexto educativo, para reflexionar sobre una cultura que busca generar nuevos procesos de mejora, a partir de conceptos técnicos claros. También se exponen las dimensiones y las etapas progresivas de una cultura de esta naturaleza. Se sugiere que cada participante lea esta información individualmente, ya que les proveerá de un marco conceptual para el desarrollo de la actividad práctica de la siguiente sección.

A nivel mundial, el siglo XXI nos propone conformar organizaciones educativas innovadoras que generen prácticas creativas para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes y mejorar, por tanto, la calidad de la educación. Para instalar procesos innovadores sostenibles, se hace necesario tener la cultura como punto de partida de la organización desde el cual se desprenden las creencias, valores, procesos, interacciones y acciones dentro de un establecimiento.

Hablar de cultura institucional implica situarse desde un enfoque particular que no comprende las soluciones individuales como el motor de cualquier mejora, sino que, tal como señala Fullan (2014) "(...) la herramienta fundamental para la mejora en cualquier organización, no es la evaluación uno a uno, sino las culturas que se construyen en el aprendizaje cotidiano". Por tanto, la cultura se comprende como la base desde la cual se generan las prácticas organizacionales que hacen que las personas faciliten procesos de innovación y colaboración.

### ¿Qué se entiende por cultura escolar?

La cultura escolar se define como el conjunto de creencias y prácticas que se viven día a día dentro de los establecimientos educacionales (CIAE y MMC Consultores, 2016). Otros autores, como Stoolp y Smith (1994), definen cultura escolar como los patrones de significado que son transmitidos históricamente y que incluyen normas, valores, creencias, ceremonias, rituales, tradiciones y mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar.

### ¿Qué se entiende por innovación educativa?

En la literatura relacionada con el tema, existen distintas definiciones sobre innovación, que coinciden, en términos generales, en conceptualizarla como la propuesta de ideas creativas que generan valor al interior de una organización (CIAE<sup>1</sup> y MMC Consultores, 2016).

En cuanto al concepto de innovación en 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 educativo y que deriva en resultados medibles, ya sea en términos de satisfacción o de rendimiento. Por su parte, la OECD (2016) añade que la

1. Centro de Investigación Avanzada en Educación



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

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*.

Es así como la innovación no solo refiere a hacer cosas nuevas, sino que también se puede modificar lo que ya existe, por medio de la experimentación de procesos creativos, en función de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Estas ideas se relacionan, por ejemplo, con la implementación de nuevas estrategias didácticas, nuevos diseños de espacios colaborativos, nuevos medios de comunicación que integran lo digital, entre otras acciones.

Sobre la base de los conceptos definidos anteriormente, se puede entender que una organización que tiende a innovar requiere mirar los elementos que constituyen el núcleo de su cultura, desde los cuales se desprenden los valores, las creencias, los ritos, las acciones, las tradiciones y relaciones; generando propuestas creativas en función de las necesidades de los tiempos actuales y del tipo de persona que se pretende formar para el futuro. Esta persona requiere, entre otras herramientas, el desarrollo de habilidades como la cooperación, la creatividad, el pensamiento crítico y habilidades de comunicación, frente a un mundo que se renueva constantemente y donde el conocimiento se multiplica de manera creciente. Dentro de este contexto, el CIAE y MMC Consultores (2016) afirman que **la innovación es la herramienta más apropiada para anticipar, generar y adaptarse a los cambios del siglo XXI**.

### ¿Qué implica una cultura colaborativa?

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 corresponden a 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 del trabajo colaborativo entre los actores se dan de manera sistemática y sostenida en el tiempo, habiendo una responsabilización compartida por el logro de objetivos institucionales y una visión de aprendizaje grupal (Alcover y Gil, 2002).

El trabajo colaborativo, sistematizado como práctica cultural en todos los estamentos de la organización, desarrolla una serie de habilidades en las personas, como la empatía, la consideración de perspectivas, la escucha activa y la tolerancia. Así también, autores como Alcover y Gil (2002) relatan lo que sucede cuando se establece el trabajo colaborativo dentro de los establecimientos: “(...) los miembros intercambian ideas, sensaciones, experiencias, información e impresiones y, a través de este intercambio, llegan a un conocimiento de lo que resulta aceptable para todos ellos. En consecuencia, este tipo de aprendizaje sitúa el énfasis en los procesos, tales como escuchar y respetar a los demás, comprender perspectivas alternativas, desafiar y cuestionar a los otros, negociar puntos de vista y tener presente tanto a los individuos como al grupo en su totalidad.”

En síntesis, los tiempos actuales convocan a los establecimientos educativos a mirar y reflexionar sobre su cultura escolar para definir los elementos de esta que son susceptibles de mejora y, por tanto, explorar procesos creativos que impacten positivamente en la calidad de la educación.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS

## Dimensiones para la instalación de una cultura de Innovación y colaboración

A partir de la revisión de la experiencia en acompañamiento de procesos de innovación pedagógica en establecimientos (Fullan, 2016; Ritchhart, 2014; CIAE y MMC; 2016; y Reeves, 2016), y de la consulta realizada a diversos equipos directivos y docentes, se desprenden las siguientes dimensiones que, para estos efectos, incluyen los principales elementos y factores implicados en una cultura innovadora: autonomía, sentido y propósito, coherencia con el contexto, confianza y clima nutritivo, foco en los aprendizajes, colaboración, y comunicación y difusión.

Teniendo en cuenta dichas dimensiones, los equipos directivos y liderazgos medios de escuelas y liceos tienen la posibilidad de trabajar en el desarrollo de prácticas que vayan instalando en la cultura escolar “una forma de hacer las cosas”, teniendo siempre puesto el foco en lograr que el establecimiento se transforme en un lugar donde prime la colaboración y la innovación.

A continuación, se describe cada una de las dimensiones mencionadas:

### DIMENSIONES PARA LA INSTALACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

#### Autonomía

Los líderes tienen altas expectativas respecto del desempeño de sus equipos, generando confianza y autonomía en ellos. Además, instalan capacidades mediante la formación profesional.

#### Sentido y propósito compartido

Los líderes direccionan el sentido y propósito de los cambios con convicción, mediante acciones concretas, haciendo que las personas se alineen con ellos y se movilicen por una meta común.

#### Coherencia con el contexto

Al instalar un cambio, se tiene en consideración el propósito esperado, y los lineamientos y sellos institucionales, identificando necesidades, desafíos y condiciones para evitar la sobrecarga de proyectos.

#### Confianza y clima nutritivo

Existe una cultura en la que los líderes admiten que no tienen todas las respuestas e impulsan a los agentes educativos a atreverse a hacer cambios, sin temor a equivocarse. El buen trato y el vínculo entre la comunidad es un sello consistente.

#### Foco en los aprendizajes

Se considera que el objetivo último de la incorporación de innovaciones, es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y se explicitan los resultados esperados.

#### Colaboración

Se promueve el trabajo colaborativo como valor fundamental para lograr los objetivos, y este se asegura por medio de instancias concretas, desarrolladas de manera autónoma en todos los estamentos.

#### Comunicación y difusión

Se hacen explícitos y se celebran los logros por medio de canales internos y externos de comunicación, haciendo que toda la comunidad se sienta parte y cómplice de dichos logros.

Fuente: elaboración propia



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

Una vez revisadas las siete dimensiones y sus definiciones, el siguiente cuadro presenta cuatro niveles o etapas de aproximación a una cultura escolar innovadora. En estos, la *Cultura hermética* es la que más se aleja de una cultura dispuesta a innovar, mientras que la *Cultura innovadora* representa un desempeño óptimo de aproximación. Cada una de las siete dimensiones estarán descritas en la **Rúbrica de autoevaluación** y sus respectivos niveles de logro, a partir de las definiciones de las etapas de la cultura escolar que se describen a continuación.



Una vez comprendidos los conceptos centrales, en la próxima sección, **Practicar**, se presenta la Rúbrica de autoevaluación que será aplicada por el equipo de trabajo.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

## PRACTICAR



En esta sección se encuentra la Rúbrica de autoevaluación que deberá aplicar el equipo de trabajo, y cuya información permitirá reflexionar acerca de la disposición de la cultura escolar a la innovación. Quien aplique esta rúbrica debe seguir los pasos a continuación.

### Pasos para la aplicación de la rúbrica

#### PASO 1

Recuerde convocar a representantes de diferentes estamentos, considerando a miembros del equipo directivo, docentes de diferentes ciclos, asistentes de la educación y profesionales de apoyo.

#### PASO 2

Reparta una copia de la Rúbrica de autoevaluación por persona, la cual tendrá que ser contestada, en primera instancia, de manera individual.

#### PASO 3

Explique a los participantes que deben leer cada dimensión con sus cuatro descriptores, para luego escoger la **descripción que más se acerque a la manera de ser de su organización escolar**. Para registrar su elección, pídales que escriban el número en el descriptor elegido. Por ejemplo, si en *Autonomía* se ubica a la escuela en el nivel de *Cultura incipiente*, se anotan 3 puntos.

#### PASO 4

Una vez registrado el puntaje de cada dimensión, invite a los participantes a reunirse en grupos pequeños (entre 3 y 5 personas, dependiendo del tamaño del grupo total) y continúe al paso siguiente, **Reflexionar**.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS

## Rúbrica de autoevaluación: disposición de la cultura escolar hacia la innovación pedagógica

### Niveles de aproximación hacia una cultura escolar innovadora

DIMENSIONES	4 CULTURA INNOVADORA	3 CULTURA INCIPIENTE	2 CULTURA TRADICIONAL	1 CULTURA HERMÉTICA	PUNTAJE ASIGNADO
<p><b>1. AUTONOMÍA</b></p> <p>¿Cómo los equipos directivos fomentan y delegan prácticas para generar autonomía y empoderar a otros?</p>	<p>Los líderes tienen la confianza en delegar sus motivaciones institucionales en nosotros como agentes autónomos. Nos empoderan como agentes de cambio para el logro de metas, instalando recursos o capacidades por medio de instancias formativas, y confiando en nuestras decisiones.</p>	<p>Los líderes proyectan confianza en nosotros para el cumplimiento de metas colectivas, así como también generan diálogos, considerando diferentes perspectivas. Sin embargo, la responsabilidad última no está en nosotros.</p>	<p>Los líderes tienen la intención de motivar y delegar responsabilidades en nosotros, pero las contingencias o el sistema de trabajo tradicionalmente usado, hacen que las decisiones se tomen desde los cargos directivos, sin consultarnos.</p>	<p>Los líderes otorgan instrucciones precisas para el desempeño de nuestro trabajo, manteniendo un control riguroso del proceso, sin generar autonomía en otros.</p>	
<p><b>2. SENTIDO Y PROPÓSITO COMPARTIDO</b></p> <p>¿Cómo nos hacemos parte del propósito institucional?</p>	<p>Toda la comunidad educativa, incluidos los padres o apoderados, comprendemos el propósito institucional en relación con la innovación, ya que participamos de las instancias de creación de sentido. Todos creemos en el impacto positivo que tendrán los cambios en el aprendizaje de nuestros estudiantes y estamos dispuestos a cambiar nuestras formas habituales de hacer las cosas.</p>	<p>Todos quienes trabajamos en el establecimiento, participamos de las instancias de reflexión y diálogo en relación con los cambios y con sus propósitos, pero no toda la comunidad tiene convicción sobre los beneficios de dichos cambios. Por esto, aún hay personas que continúan haciendo lo mismo o resistiéndose a los cambios.</p>	<p>Comprendemos las decisiones que se han tomado y realizamos las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos; sin embargo, no participamos en la construcción del sentido o el propósito de estos cambios.</p>	<p>Las decisiones y cambios se definen sin pensar en un sentido o un propósito común o que refleje el sentir de los diferentes actores de nuestra comunidad, sino que dichos propósitos y sentidos emanan desde los criterios del equipo directivo, en función de la mejora de los resultados académicos.</p>	

DIMENSIONES	4 CULTURA INNOVADORA	3 CULTURA INCIPIENTE	2 CULTURA TRADICIONAL	1 CULTURA HERMÉTICA	PUNTAJE ASIGNADO
<p><b>3. Coherencia con el contexto</b></p> <p>¿Los nuevos proyectos o cambios tienen sentido para el momento y necesidades de nuestro establecimiento?</p>	<p>Al momento de instalar un proyecto o cambio, se evalúa su pertinencia para nuestro contexto en particular, es decir, que se articule con nuestros sellos, valores y principios. Además, se considera el momento apropiado y que exista la capacidad real de la institución y de sus actores para hacerse cargo, evitando la sobrecarga de proyectos.</p>	<p>Al momento de instalar un proyecto o cambio, se considera su propósito y objetivo en función de las necesidades de mejora requeridas para nuestro establecimiento en particular. Sin embargo, se pierde una mirada global y tendemos a sobrecargarnos de muchos proyectos simultáneos y difíciles de sostener en el tiempo.</p>	<p>Los nuevos proyectos y cambios suelen ser propuestos por un área o actor específico y no necesariamente tienen coherencia con otros proyectos internos, siendo muchas veces una carga de trabajo que se ejecuta, sin alinear previamente esfuerzos o, incluso, sin reportar beneficios o un valor agregado a lo que ya se viene haciendo.</p>	<p>Los nuevos proyectos son considerados en función de los resultados académicos, sin considerarse el momento ni las necesidades globales del establecimiento.</p>	
<p><b>4. Confianza y clima nutritivo</b></p> <p>¿Cómo promovemos en nuestro establecimiento un ambiente de confianza y seguro para atreverse a correr riesgos?</p>	<p>El buen trato y el vínculo dentro de la comunidad escolar es un sello permanente que nos permite relacionarnos espontáneamente. Nos atrevemos a reconocer que a veces no tenemos las respuestas y lo planteamos en público. Los líderes se suman a esta forma de actuar y abren espacios de aprendizaje frente a los errores.</p>	<p>En general nos sentimos cómodos para expresar lo que no sabemos o nuestros errores con los pares más cercanos, no de manera pública. Los líderes admiten que no tienen todas las respuestas, pero no lo hacen abiertamente.</p>	<p>Nos atrevemos a reconocer nuestros errores y deficiencias, pero no nos atrevemos a expresar la ignorancia, ya que los líderes se muestran como expertos y no como aprendices.</p>	<p>Los líderes consideran el error o la falta de conocimiento como un fracaso y se muestran como expertos. Se percibe un clima de baja confianza en las capacidades de los otros y también se percibe mayor control.</p>	
<p><b>5. Foco en los aprendizajes</b></p> <p>Cuando se desarrolla una innovación en la escuela, ¿se pone el foco en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?</p>	<p>Desde el inicio de la implementación de la innovación todos tenemos presente que su objetivo último es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Sabemos explícitamente los resultados esperados.</p>	<p>La innovación se considera parte de un proceso de mejora y actualización de la escuela, que impactará en los aprendizajes de los estudiantes, pero no se ha explicitado.</p>	<p>La innovación se considera como una necesidad de actualización, pero no sabemos si tendrá impacto directo en los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>El aprendizaje de los estudiantes no se relaciona con los nuevos proyectos o innovaciones, sino con estrategias mecánicas, y con foco exclusivo en resultados de pruebas estandarizadas.</p>	

DIMENSIONES	4 CULTURA INNOVADORA	3 CULTURA INCIPIENTE	2 CULTURA TRADICIONAL	1 CULTURA HERMÉTICA	PUNTAJE ASIGNADO
<p>El trabajo colaborativo se promueve como valor fundamental para lograr todos los objetivos del establecimiento. Para esto, se han generado instancias concretas de aprendizaje mutuo, entre profesionales, por medio del trabajo conjunto. Además, se nos han brindado recursos formativos y herramientas para ejercer la colaboración de manera autónoma en todos los espacios de la escuela.</p> <p><b>6. Colaboración</b></p> <p><b>¿Qué espacios o condiciones se están generando para el trabajo colaborativo?</b></p>	<p>Se promueve el trabajo colaborativo como una práctica institucional y se han generado instancias concretas para ponerlo en práctica. Sin embargo, aún nos falta adquirir herramientas específicas para ser autónomos en la promoción de este tipo de trabajo.</p>	<p>Se promueve el trabajo colaborativo en algunas instancias y se crean espacios específicos, facilitados generalmente por un miembro del equipo directivo.</p>	<p>El trabajo colaborativo se considera una actividad aislada, que se realiza ocasionalmente dentro de instancias concretas, pero no se promueve ni se instala como práctica cultural.</p>		
<p><b>7. Comunicación y difusión</b></p> <p><b>¿Cómo se comunican los logros y avances?</b></p>	<p>Durante el proceso de avance para lograr una meta, se explicitan los logros y celebraciones por medio de claros canales internos y externos de comunicación, haciéndonos sentir a todos como parte de una comunidad que avanza en conjunto.</p>	<p>Los logros y avances se hacen explícitos en algunos grupos internos o externos de la organización, comunicándolos solo a grupos específicos, según su nivel de participación en un proyecto o iniciativa determinada.</p>	<p>Los logros y celebraciones son reconocidos por los directivos y los hacen ver por medio de memos internos u otros canales individualizados, pero no se hacen visibles a la comunidad.</p>	<p>Los logros y avances no son considerados ni socializados, sino que se celebra cuando se cumplió la meta esperada. No se hacen celebraciones durante los momentos de avance del proceso.</p>	

# DESAFIAR



En esta sección se busca que el equipo dialogue y reflexione a partir de los resultados arrojados por la autoevaluación con la rúbrica recién empleada, con el propósito de que se tome conciencia de los factores que están implicados en la construcción de una cultura que se dispone a innovar. Por ello, esta sección es fundamental para poder identificar percepciones de los participantes, definir acuerdos y generar acciones en relación con el cambio y mejora de la propia cultura escolar. Para lograr una buena reflexión se propone lo siguiente:

1. Invite a los participantes a reunirse en grupos pequeños, con sus rúbricas. Luego, cada grupo deberá ordenar los resultados en una tabla como la presentada a continuación, en la cual cada integrante ubicará cada dimensión en el tipo de cultura que corresponda, según lo registrado en sus rúbricas. Por ejemplo:

MIEMBROS DEL GRUPO	4 CULTURA INNOVADORA	3 CULTURA INCIPIENTE	2 CULTURA TRADICIONAL	1 CULTURA HERMÉTICA
Participante 1	- Autonomía -Sentido y propósito compartido	- Coherencia con el contexto - Colaboración	-Confianza y clima nutritivo - Foco en los aprendizajes	- Comunicación y difusión
Participante 2	-Sentido y propósito compartido -Confianza y clima nutritivo	- Autonomía - Colaboración	- Comunicación y difusión - Coherencia con el contexto	- Foco en los aprendizajes
Participante 3	- Autonomía -Confianza y clima nutritivo	- Colaboración - Coherencia con el contexto -Sentido y propósito compartido	- Comunicación y difusión - Foco en los aprendizajes	



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

Tabla de registro de resultados de autoevaluación

MIEMBROS DEL GRUPO	4 CULTURA INNOVADORA	3 CULTURA INCIPIENTE	2 CULTURA TRADICIONAL	1 CULTURA HERMÉTICA
Participante 1				
Participante 2				
Participante 3				
Participante 4				



MIEMBROS DEL GRUPO	4 CULTURA INNOVADORA	3 CULTURA INCIPIENTE	2 CULTURA TRADICIONAL	1 CULTURA HERMÉTICA
Participante 5				
Participante 6				
Participante 7				
Participante 8				



2. Una vez completa la tabla, el grupo deberá identificar lo siguiente:
  - Dimensiones en las cuales **hay acuerdo** de dos o más participantes.
  - Dimensiones en las cuales hay **puntos de vista diferentes** entre dos o más participantes.
3. Una vez identificadas las convergencias y discrepancias, cada grupo deberá acordar en qué nivel queda ubicada cada dimensión. Es recomendable que uno de los participantes actúe como facilitador, registrando las ideas en un papelógrafo. Esta actividad debiera tomar hasta 20 minutos.
4. A continuación, se genera un plenario con todos los asistentes, con el objetivo de que los grupos lleguen a un acuerdo común respecto de las dimensiones asignadas, mediante el diálogo y la reflexión en torno a las diferentes perspectivas. Para ello, el facilitador de cada grupo presentará sus puntos de vista sobre las siete dimensiones y los fundamentos surgidos en su discusión grupal.
5. Para finalizar, se llega a consenso para clasificar cada dimensión, registrando las ideas claves en un papelógrafo.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
 MÁS



## ¿Qué hacemos con la información obtenida en relación con nuestra cultura escolar?

En esta sección el equipo encontrará sugerencias y orientaciones para continuar, en una segunda instancia, con la formulación de propuestas o medidas de acciones concretas para implementar en el establecimiento, y que lo ayudarán a avanzar en la construcción de una cultura escolar innovadora.

### AUTONOMÍA:

- Impulsar liderazgos voluntarios que representen diversos estamentos, para que tomen roles en la promoción del cambio.
- Generar instancias de observación y/o acompañamiento entre líderes, que funcionen de manera autónoma y donde se brinden acompañamiento y mentoría.

### CONFIANZA Y CLIMA NUTRITIVO:

- Explicitar a los actores de la comunidad que, dentro de ella, las personas son aprendices constantes, y que se permite la equivocación como parte del proceso de aprendizaje.
- Invitar a los agentes educativos a tomar riesgos y aprender de los errores.

### SENTIDO Y PROPÓSITO COMPARTIDO:

- Crear instancias de construcción común del sentido del cambio, en las cuales cada participante reflexione acerca de la implicancia del cambio en su rol dentro del establecimiento.
- Evaluar, mediante instrumentos cualitativos y/o cuantitativos, cuán lejos o cercanos se percibe su establecimiento del cambio cultural, para ver cómo ajustar el propósito.

### FOCO EN LOS APRENDIZAJES:

- Asegurar que la innovación implementada tenga impacto en los aprendizajes de los estudiantes.
- Registrar los resultados esperados de manera concreta, mediante indicadores que se puedan evaluar.

### COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN:

- Asegurar canales de información interna y externa claros, que comuniquen los logros y avances de la innovación con un enfoque de proceso.
- Cerciorarse de que los estudiantes y sus familias comprendan y se apropien del cambio, por medio de una comunicación transparente y alineada entre todos los actores educativos.

### COHERENCIA CON EL CONTEXTO:

- Reunirse con los diferentes equipos y estamentos, recogiendo sus percepciones acerca de instalar un cambio o proceso de innovación.
- Recoger datos mediante métricas existentes y actuales, para identificar el tipo de innovación con las necesidades específicas de la institución.

### COLABORACIÓN:

- Cuando se proponga la innovación, generar las condiciones para la colaboración mediante espacios específicos asignados desde un enfoque y metodología colaborativas.
- Asegurar que la colaboración se dé en todos los espacios y brindar las herramientas necesarias a todos los agentes educativos por medio de instancias formativas.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

## CONSOLIDAR



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

La cultura escolar se define como el conjunto de creencias y prácticas que se viven día a día dentro de los establecimientos educacionales, la cual orienta las prácticas y modos en que se resuelven las situaciones dentro de la institución.

Una organización que pretende innovar requiere mirar los elementos que constituyen el núcleo de su cultura, desde los cuales se desprenden los valores, las creencias, los ritos, las acciones y las tradiciones, propias de la institución.

Los establecimientos educativos están invitados a mirar su cultura escolar y reflexionar sobre ella para definir los elementos de dicha cultura que son susceptibles de mejora y, por tanto, explorar procesos creativos en función de las necesidades de los tiempos actuales y del tipo de persona que se pretende formar para el futuro.



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 los contenidos 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.

Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems.* Thousand Oaks: Corwin.

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.

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



Centro de Investigación Avanzada en Educación y MMC (2016). *Podemos Innovar Cultura de Innovación y Colaboración en Establecimientos Educativos Chilenos.* Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de <http://s3-us-west-2.amazonaws.com/podemosinnovar3/wp-content/uploads/2016/09/21093530/Informe-Podemos-Innovar.pdf>

Teaching Matters (2010). *An Innovation Roadmap: Criteria for Innovative Schools in the 21st Century.* Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de [http://www.teachingmatters.org/files/rubric\\_package.pdf](http://www.teachingmatters.org/files/rubric_package.pdf)



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS