

**LIDERES
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Diplomado en "Gestión y Liderazgo Educativo Local":
Desarrollando Buenas Prácticas de Liderazgo Intermedio en el Territorio.



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Universidad
de Concepción

Educación | **FCH**
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE
FOR STUDIES IN EDUCATION



Diplomado en "Gestión y Liderazgo Educativo Local"

Desarrollando Buenas Prácticas de Liderazgo Intermedio en el Territorio

GESTION DEL CAMBIO EN EDUCACION

Carmen Montecinos, Ph.D.

Módulo 0

NUEVAS DEMANDAS A LOS CENTROS ESCOLARES Y LA PROFESIÓN DOCENTE



ACTIVIDAD 1: Trabajo individual (10 minutos)

Pensando en su trabajo docente, recuerde una experiencia en la cual los directivos de su establecimiento impulsaron un cambio que se esperaba los docentes implementaran:

- Recuerde una experiencia en la cual el cambio se implementó con éxito
 - ¿qué cree Ud. que influyó para que se lograra éxito?
- Recuerde una experiencia en la cual la implementación del cambio fracasó:
 - ¿qué cree Ud. que influyó para que **no se** lograra éxito?



ACTIVIDAD 2: ¿Qué es lo esencial para impulsar el cambio? (12 minutos)

- Trabajo en Grupo (máximo 4 personas):

- A partir de sus experiencias, identifiquen el o los principios básicos **(no se queden en la anécdota)** que sustentan el cambio en las prácticas de una escuela (lo que posibilita que sea o no exitoso y puede explicar otras situaciones de cambio).
- Entendemos principios como abstracciones que permiten identificar las bases, orígenes o razones fundamentales. Se escribe como una idea fundamental.

- Ejemplo: Los y las docentes deben creer que es posible mejorar los resultados que alcanza el establecimiento.

Escriba un principio por hoja

Nombre de los
integrantes del
grupo



Propósito moral del liderazgo: ¿Qué puedo hacer para ser un factor positivo en el trabajo de los docentes, en el aprendizaje de los estudiantes, en la comunidad Escolar?

PRINCIPIOS PARA EL CAMBIO: PROCESO, NO UN EVENTO

Organiza- ción

- El cambio es más factible en una cultura colaborativa que fomenta la experimentación y donde los fracasos e incertidumbres son motivos de aprendizaje y no signos de debilidad.

Planifica- ción

- Toma 3-5 años consolidar los cambios.
- Requiere contemplar recursos adecuados a lo largo del proceso, NO basta con una capacitación inicial.
- Intervención intencionada del director/a equipo directivo (desde conversación corta en el pasillo a preparar un manual).

PRINCIPIOS PARA EL CAMBIO: PROCESO, NO UN EVENTO

Evaluación

- Formativa, periódica, sistemática para ir realizando ajustes lo antes posible, que a su vez son monitoreados para ver sus efectos.

Identidad

- Las personas necesitan construir sentido del cambio.
- Valores y Creencias: cómo entienden su rol y el de los alumnos.
- Cómo me reconocen y me reconozco en la comunidad escolar.
- Gestionar el cambio, requiere conocer y comprender a cada profesional, comprometer sus mentes y corazones.

EFFECTOS DE LA REFORMA SOBRE LA IDENTIDAD DE LOS DOCENTES

Tabla 1. Espacios sociales de formas identitarias típicas

		<ul style="list-style-type: none"> <i>Identidad para sí</i> (Transacción subjetiva) 	
		Ruptura	Continuidad
<ul style="list-style-type: none"> <i>Identidad para otro</i> (Transacción objetiva) 	Reconocimiento	<i>A. Identidad reconocida pero en crisis:</i> Profesores que intentan reconstruir una identidad profesional, en un proceso de reconversión.	<i>B. Identidad afirmada y reconocida:</i> Profesores integrados, que han aceptado el cambio y son reconocidos en su entorno profesional
	No reconocimiento	<i>C. Ruptura identitaria:</i> Profesores que desearían abandonar la enseñanza, en proceso de exclusión (interna o externa)	<i>D. Identidad cuestionada por otros:</i> Profesores que aún se consideran útiles y que podrían aportar sus competencias

PRINCIPIOS PARA EL CAMBIO: PROCESO, NO UN EVENTO

Vi si ón n

- Se comprende y comparte la necesidad del cambio.
- Las metas a lograr y cómo lograrlas son ambiciosas, realistas, y específicas.
 - Priorizan las demandas y focalizan los recursos.
- Desarrollo de una visión compartida por todos los involucrados:
 - ¿Cómo debería ser nuestro programa? .
 - ¿Cómo vamos a lograr hacer de esa visión una realidad?.
 - No todos parten compartiendo la misma visión, modelo y proceso de innovación propuesto.
 - Esta visión evolucionará a medida que se va agrandando el círculo de conversación (desde el grupo inicial que ideó el plan, hasta todos los actores del proceso).
 - Sentido de propósito compartido incentiva la colaboración.

PRINCIPIOS PARA EL CAMBIO: PROCESO, NO UN EVENTO

Apo yo

- Las innovaciones requieren de “des aprendizaje” y “reaprendizaje”, esto crea incertidumbre.
- “Si el cambio pretende tener éxito, individuos y grupos deben encontrar el significado tanto del **qué** como del **modo** de hacerlo (**el cómo**) del cambio (Fullan, 2002).
- Hay apoyo sostenido de los docentes directivos- es difícil dejar atrás las certezas.
- Hay incentivos y recompensas apropiadas, según cada persona .
- Desarrollo profesional de alta calidad, involucrados analizan brechas entre lo que saben hacer y lo que requieren aprender..
- Involucra trabajo en equipo.
- Reconoce las fortalezas existentes, como base.

El paso a paso en la implementación del cambio

El paso a paso en la implementación del cambio

Cambio desde el management

- J. Kotter
- Modelo de 8 pasos



Cambio en educación a gran escala

- M. Fullan
- 3 fases del cambio



Cambio en las prácticas de los profesores

- Anderson/Bennet
- 5 proposiciones del cambio



PROCESO DE CAMBIO MODELO DE KOTTER¹

ETAPA	NOMBRE	DESCRIPCION
1	ESTABLECER UN SENTIDO DE URGENCIA	<ul style="list-style-type: none">■ Ayudar al equipo profesional, y otros, a comprender y compartir la necesidad de actuar para cambiar la situación actual del establecimiento.
2	CREAR UN GRUPO QUE PUEDA LIDERAR EL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none">■ Incluir a personas que tienen poder formal e informal .■ Incentivar y generar condiciones para que trabajen como equipo.
2	CREAR UNA VISIÓN DEL CAMBIO A IMPULSAR	<ul style="list-style-type: none">■ Generar una visión que otorgue dirección a los esfuerzos de cambio.■ Describir cómo se ve sin y con cambio.■ Diseñar estrategias para lograr la visión.
4	COMUNICAR LA VISIÓN PARA QUE SEA APROPIADA POR TODOS	<ul style="list-style-type: none">■ Planificar e implementar acciones para asegurar una buena comprensión y aceptación de la visión y de la estrategia .

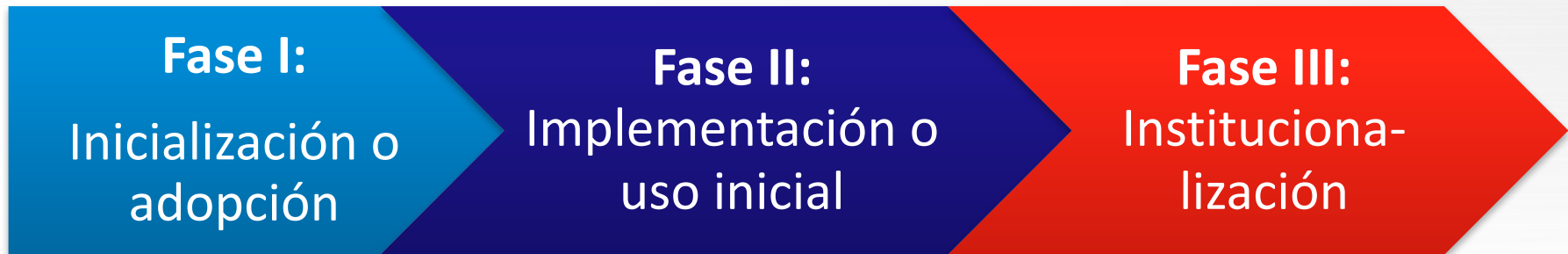
PROCESO DE CAMBIO MODELO DE KOTTER¹

ETAPA	NOMBRE	DESCRIPCION
5	GENERAR CONDICIONES PARA QUE LOS INVOLUCRADOS SE EMPODEREN	<ul style="list-style-type: none">■ Identificar y remover barreras para el cambio, cambiar procesos y estructuras que socavan la visión y la estrategia.■ Crear las capacidades necesarias.■ Incentivar tomar riesgos, proponer ideas y actividades no tradicionales, la creatividad de los involucrados.■ La implementación requiere ir entregando poco a poco cierto liderazgo a otros actores.
6	METAS LOGRABLES A CORTO PLAZO	<ul style="list-style-type: none">■ Asegurar que algunos logros son rápida y fácilmente alcanzables en el corto plazo.■ Destaque los logros, reconozca y valore a las personas que han contribuido a esos logros.

PROCESO DE CAMBIO MODELO DE KOTTER¹

ETAPA	NOMBRE	DESCRIPCION
7	PERSISTENCIA	<ul style="list-style-type: none">■ Utilizar la credibilidad para cambiar estructuras, políticas que no están bien alineadas con la visión, recoja las sugerencias.■ Nuevo personal: asegurar que sean personas que entran con las convicciones, disposiciones y capacidades para implementar la visión.■ Re energizar el proceso, agregando nuevas iniciativas, aumentando el círculo de personas que lideran aspectos de la innovación; mayoría llegue a sentirse un agente de cambio.
8	INSTITUCIONALIZACION	<ul style="list-style-type: none">■ Fortalecer las articulaciones entre las nuevas actividades y acciones y la mejora del establecimiento.■ Desarrollar liderazgo distribuido; un cambio en el equipo no implica volver atrás; cambio se sostiene en el tiempo

FASES DEL PROCESO DE CAMBIO (Fullan)



FASE I: INICIACIÓN/PLANIFICACIÓN

Relevancia

¿Cuál es la necesidad /problema que resuelve la innovación? ¿es clara?

¿Se entiende la innovación a implementar?

¿Cuál es utilidad, lo que se ganará al adoptarla? ¿es claro?

Preparación

¿ Cuáles son los conocimientos y destrezas necesarios? ¿las personas las tienen? ¿Cuánta efectividad

¿Cuánto tiempo requiere su preparación?

¿Cuáles elementos de la cultura organizacional apoyan/ impiden la innovación?

Recursos

¿Se han identificado los recursos materiales necesarios? ¿Cuáles están disponibles?

¿Cuáles son los apoyos que se entregaran?

FASE II: IMPLEMENTACIÓN

Necesidad

¿Cómo se percibe lo que es necesario cambiar?

¿Cuál es nivel de confianza de que el cambio es posible?

Claridad

¿Cuáles son aspectos claves de la innovación que identifican los XX?

¿Están las metas claras?
¿Cómo lo sabe?

¿Están claras las estrategias?
¿Cómo lo sabe?

Complejidad

¿Qué nuevas destrezas se requieren?

¿Qué grado de cambios en creencias?

¿Qué grado de cambios en las prácticas?

¿Qué grado de cambio en la organización?

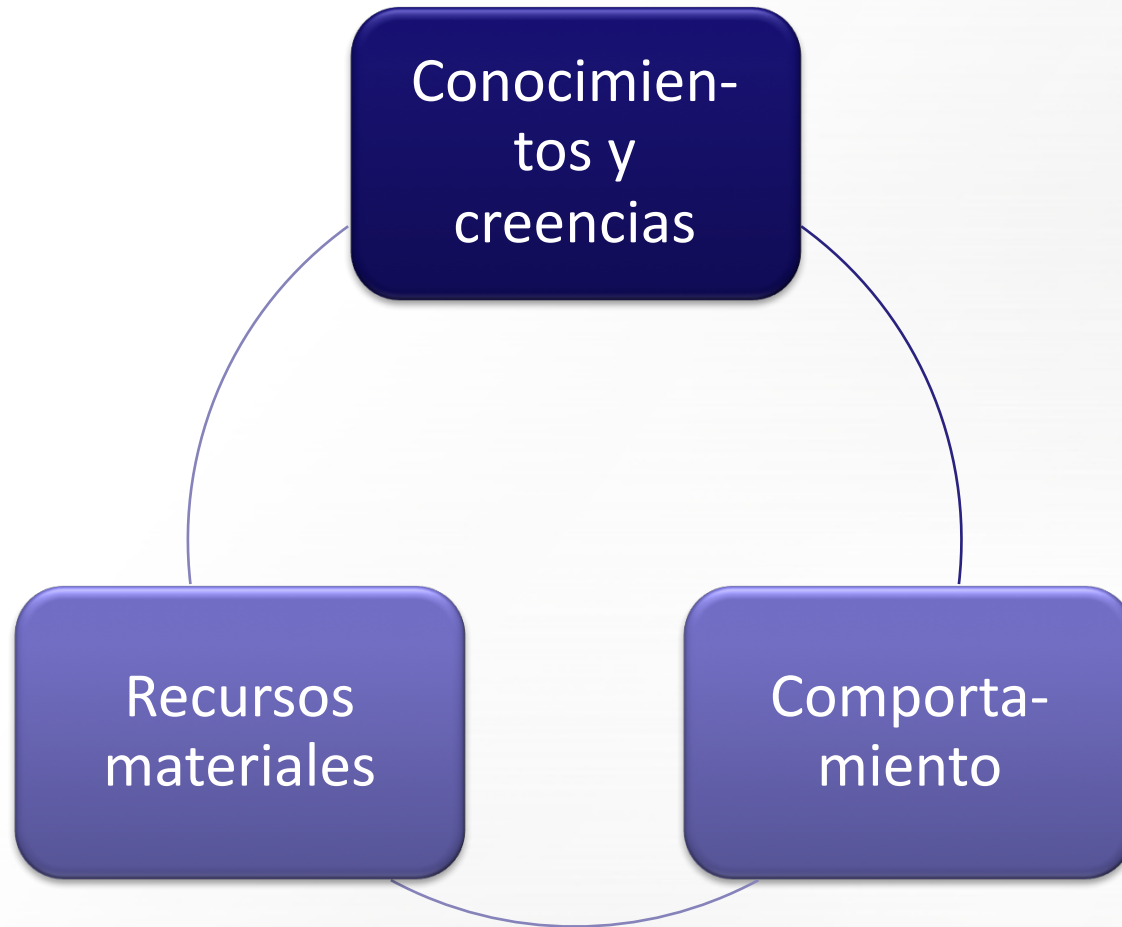
FASE III: INSTITUCIONALIZACIÓN

- La innovación se vuelve práctica rutinaria, logrando los resultados esperados.
- Los equipos ya no tienen preguntas o problemas con la implementación, las estructuras y cultura están alineadas (recursos, materiales, tiempo, etc.).
- Monitorear:
 - ¿Cuántos profesores usan la innovación? ¿Cómo se evidencia? ¿con cuánta calidad?.
 - ¿Cómo aseguro los recursos necesarios para mantener la innovación en el tiempo?.
 - ¿Cómo continuo comunicando el compromiso del equipo directivo con la innovación?.
 - ¿Qué opinan los docentes que es necesario mejorar?.
 - ¿Hay focos de descontento con la innovación que debo atender? .

5 proposiciones a considerar cuando buscamos el cambio en las prácticas de los profesores



Proposición 1: El cambio es multi-dimensional



Proposición 2: El nivel de cambio pedagógico es variable

¿Cómo van a aprender lo nuevo que se les está solicitando?

Magnitud del cambio:

Refinamiento de prácticas existentes

Reemplazo o adición de prácticas

Elemento de formación continua:

Teoría

Demostración

Ensayo

Retroalimentación

Coaching

Proposición 3: ...

Al finalizar un álgido Consejo de Profesores, donde se ha discutido por qué los estudiantes no aprenden, el Director señala: ***“Profesores necesito que hagan sus clases más interesantes, yo voy a estar visitando sus aulas las próximas semanas para ver los cambios que realizarán”***.

Proposición 3: La especificidad y la certeza del cambio es variable

Conceptos

- Los conceptos pedagógicos son como lentes que nos permiten comprender cómo, cuándo y dónde implementar nuestro repertorio pedagógico. Aumentan las posibilidades de que un profesor pueda seleccionar e integrar las habilidades, tácticas y estrategias pedagógicas en forma efectiva que, por esta razón, impactarán en el aprendizaje.

Habilidades

- son las acciones pedagógicas específicas y relativamente simples que un profesor utiliza para mejorar el aprendizaje. Ejs. dar tiempo para pensar después de una pregunta, conectar con las experiencias previas del alumno, verificar si los alumnos están comprendiendo.

Proposición 3: La especificidad y la certeza del cambio es variable

Tácticas

- Las tácticas incluyen el diagrama de Venn, diagramas de espina de pescado, mapas conceptuales y cuadros de flujo. Los profesores a menudo utilizan las tácticas para enriquecer y fortalecer la aplicación de estrategias pedagógicas

Proposición 3: La especificidad y la certeza del cambio es variable

Estrategias

- Involucran una serie de pasos y tienen un efecto intencional sobre el aprendizaje escolar. Por ejemplo, pueden impactar el pensamiento inductivo y deductivo, las acciones sociales, el pensamiento crítico, etc. Ej. El método Singapur.

Organizadores

- Los organizadores pedagógicos actúan como lentes para aclarar y mejorar la comunicación y el pensamiento en torno a la pedagogía. Ejs. Inteligencias múltiples, estilos de aprendizaje, las distintas taxonomías (Bloom, Marzano).

Proposición 4: El cambio transita por distintas etapas de preocupación de las personas (Concerns-based adoption model-CBAM)

Etapas de preocupación

1. Efectos personales
2. Manejo de las nuevas ideas y prácticas
3. Impacto sobre el aprendizaje

- 1.- ¿Cómo me afecta a mi?
- 2.- ¿Cómo lo hago?
- 3.- ¿Por qué me toma tanto tiempo?
- 4.- ¿De qué manera esto impacta en los aprendizajes de mis estudiantes?
5. ¿Estoy alcanzando los resultados esperados?

Proposición 5: El cambio es un proceso que las personas van viviendo en distintas etapas (Niveles de Uso)

Orientación

- Está interesado y buscando más información

Preparación

- Está preparándose para usar la innovación por primera vez

Uso mecánico

- Está usando la innovación dentro de la sala de clases, pero su uso es inefectivo

Uso rutinario

- Está utilizando la innovación lo suficiente como para que funcione con soltura

Refinamiento

- Está extendiendo el uso de la innovación a otras áreas

Integración/ colaboración

- Está conectando la innovación con otras innovaciones

Nueva búsqueda

- Está buscando otras innovaciones

¿Qué creencias se requieren cambiar?

¿Qué prácticas se requieren cambiar?

¿Qué requieren los profesores para aprender lo nuevo que se les está solicitando?

¿Para qué estamos proponiendo este cambio? ¿Los profesores lo saben?

1

El cambio es multi-dimensional

2

El nivel de cambio pedagógico es variable

3

La especificidad y la certeza del cambio es variable

4

El cambio transita por distintas etapas de preocupación de las personas

5

El cambio es un proceso que las personas van viviendo en distintas etapas

¿Qué se busca cambiar?
¿Estrategias?
¿Tácticas?
¿Conceptos?

¿Qué tan profundo es este cambio? ¿es algo totalmente nuevo o se busca perfeccionar algo que ya existe?

¿En qué nivel de uso están mis profesores con el cambio que están implementando?

¿Existe una cultura en la escuela que favorezca el aprendizaje de todos?

¿Existen las condiciones para hacer este cambio?



**El cambio en educación es
técnicamente simple y
socialmente complejo.**



MUCHAS GRACIAS

Referencias (1 de 2)

- Anderson, S. (1997). Understanding Teacher Change: Revisiting the Concerns Based Adoption Model. *Curriculum Inquiry* 27 (3), 331-367
- Anderson, S. (2011). *Desarrollo de las Habilidades Docentes: Implicaciones para ser Director*. Presentación en Seminario Internacional “Directores para la nueva institucionalidad de la Educación Chilena”.
- Bennett, B. (2010). El arte y la ciencia de la integración pedagógica. En Marzano, L. Ed., *On excellence in Teaching* (Cap. 3). Solution Tree Press, Bloomington USA. Disponible en http://www.fundacionarauco.cl/_file/file_6273_bennett.%20inteligencia%20pedag%C3%B3gica.pdf
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Fullan, M.G. (1991). *The new meaning of educational change* (2nd edition) with S. Stiegelbauer. New York, NY: Teachers College Press.
- Hall, G.E. y Hord, S M.(2006). *Implementing change: patterns, principles, and potholes* (2nd edition) . Boston, MA: Pearson.
- Kotter International. (n.d.). *The 8-Step Process for Leading Change*. Disponible en <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps>

Referencias (2 de 2)

Loucks-Horsley, S. Harding, C., Arbuckle, M., Murray, L., Dubea, C., & Williams, M. (1987) *Continuing to learn: A guidebook for teacher development*. Andover, MA: Regional Laboratory for Educational Improvement of the Northeast and Islands and National Staff Development Council

Hord, S. M., Rutherford, W.L., Huling-Austin, L., & Hall, G.E. (1987). *Taking Charge of Change*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development

¹Adaptado de <http://www.tcs.com/SiteCollectionDocuments/White%20Papers/EntSol-Whitepaper-Change-Management-Theories-Methodologies-0213-1.pdf>



**LIDERES
EDUCATIVOS**
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar



Educación | **FCH**
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

