



## Guion Taller 12

Impulsando el cambio en la escuela



## Taller 12

### Impulsando el cambio en la escuela

#### 1. Motivación

El tema de impulsar el cambio en tiempos de pandemia resulta muy complejo. En este sentido, para dar inicio a la discusión en torno al tema del cambio, se realizará la rutina del pensamiento “**Ciclos de puntos de vista**”. Dicha actividad consiste en imaginar distintas perspectivas sobre un determinado tema (en este caso cómo impulsar el cambio en educación) y luego desarrollar dichas ideas considerando los siguientes elementos:

1. **Yo pienso que** (describir una perspectiva diferente a la mía)
2. **Yo pienso que** (describir mi propia perspectiva)
3. **Yo me pregunto** (hacerse uno mismo una pregunta sobre el tema)

#### 2. Estándar y Objetivo

Dimensión estándares MINEDUC:	Liderazgo
Sub-dimensión estándares:	Liderazgo del Director
Estándar 2.3:	El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.
Objetivo del Taller 12:	<b>Orientar en la gestión del cambio para la mejora de los aprendizajes matemáticos en la escuela</b>

#### 3. Marco Conceptual

Impulsar el cambio en las escuelas no es una tarea fácil. Se requieren un conjunto de condiciones, capacidades y motivaciones para liderar un establecimiento escolar y hacer frente a escenarios en permanente cambio (Fullan, 2002; Leithwood, Harris y Hopkins, 2020; Harris, 2020).

Al respecto, Fullan (2002) reflexionando en torno a las complejidades del cambio en educación, establece un conjunto de ocho lecciones para el mejoramiento. Estas lecciones se muestran a continuación:

Lección	Definición
Lección 1	Lo importante no se puede imponer por mandato. (Cuanto más complejo sea el cambio, menos se puede imponer).
Lección 2	El cambio es un viaje, no un proyecto establecido. (El cambio no es lineal, está cargado de incertidumbre y emoción y, a veces, es perverso).
Lección 3	Los problemas son nuestros amigos. (Los problemas son inevitables y no se puede aprender sin ellos).
Lección 4	La visión y la planificación estratégica son posteriores. (Las visiones y las planificaciones prematuras deslumbran).

Lección 5	El individualismo y el colectivismo deben tener un poder equitativo. (No existen soluciones unilaterales para el aislamiento y el pensamiento gregario).
Lección 6	Ni la centralización ni la descentralización funcionan. (Son necesarias estrategias de arriba abajo y de abajo arriba).
Lección 7	Las conexiones con el entorno más amplio son esenciales para el éxito. (Las mejores organizaciones aprenden externa e internamente).
Lección 8	Todas las personas son agentes de cambio. (El cambio es demasiado importante para dejarlo en manos de expertos; el modo de pensar personal y la maestría constituyen la protección definitiva).

En estas lecciones muestran lo complejo que es el cambio. En relación a ello, Fullan comenta que, al tomar cualquier política o problema educativo, se podría hacer una larga lista de todas las fuerzas que podrían figurar en la solución y que habría que modificar para realizar un cambio productivo. No obstante, comprendiendo que el cambio es un constante flujo de sucesos confusos, inesperados, frustrantes, pero al mismo tiempo de hechos estimulantes, provocativos y satisfactorios, resulta mucho más llevadero enfrentarse a la gestión del cambio.

En tanto, Weinstein (2020) reflexiona en torno a las prácticas que directivos y directivas escolares han desarrollado para hacer frente al complejo escenario vivido durante este año, identificando seis tipos de prácticas exitosas. Dichas prácticas son:

<b>Criterio</b>	<b>Tipo de práctica</b>
Diagnosticar:	Son equipos que se han dado el trabajo de diagnosticar certera y oportunamente la situación educativa y socio-emocional de los distintos actores de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, familias), así como han logrado entender cuáles son las capacidades y potencialidades de respuesta educativa existentes.
Priorizar:	Son equipos que han logrado establecer con claridad lo que son los objetivos principales que hay que lograr en cada uno de los momentos de la crisis.
Innovar:	Son equipos que han comprendido que los modos de funcionamiento y los procesos regulares no solo no pueden desarrollarse normalmente, sino que deben reemplazarse por creativas maneras de cumplir con la tarea educativa.
Comunicar:	Son equipos que han visualizado que los distintos actores de la comunidad educativa requieren más que nunca de orientación y de información oportuna y confiable.
Cohesionar:	Son equipos que han trabajado por buscar la unión al interior de los distintos estamentos de la comunidad escolar, así como entre dichos estamentos, mostrando la existencia de propósitos comunes.
Conectar:	Son equipos que han visualizado que la posibilidad de respuesta eficaz frente a la crisis se amplía en la medida que se logra movilizar recursos y apoyos que provienen del exterior del establecimiento.

Por su parte, Anderson (2011) establece una serie de proposiciones respecto al cambio en las prácticas de los docentes. En relación a ello, Anderson afirma que “las personas encargadas de planificar y proveer apoyo a los docentes involucrados en un proyecto de mejoramiento escolar deben comprender bien lo que significa el cambio de prácticas para los que están tratando de cambiar sus métodos de instrucción, y tener este conocimiento en cuenta en sus intervenciones” (Anderson, 2017: p.3). Estas proposiciones se muestran a continuación:

Proposición	Definición
El Cambio es Multidimensional	Si bien es posible desarrollar cambios en puntos específicos de la escuela, por ejemplo, un texto, una planificación, es necesario también considerar el peligro que se presenta, según Fullan, cuando la gente, tanto los docentes como las personas que los apoyan en el proceso de cambio, no se dan cuenta que un cambio implica múltiples dimensiones y proceden como si tocara sólo a una dimensión.
El nivel de Cambio Pedagógico es Variable	En un resumen reciente de lo que se sabe de estrategias efectivas de formación de docentes en cuanto a su impacto a los resultados académicos de sus alumnos, Helen Timperley de Nueva Zelandia también destaca la importancia de combinar varias estrategias de formación en un plan de apoyo para los docentes implicados en cambiar sus métodos de instrucción. El orden de su combinación no es tan importante (Timperley et al., 2007)
La especificidad y certeza del impacto de cambio es variable	Junto con la variación en la especificidad de prácticas pedagógicas, la certeza de que las prácticas vayan a tener el impacto deseado e imaginado varía mucho. En realidad, son pocos los métodos de enseñanza que se han estudiado y evaluado en cuanto a su impacto sobre el aprendizaje de los estudiantes, y que se han comprobado que son efectivos en diferentes contextos con diversos grupos de alumnos.
El sistema de apoyo debe de tomar en cuenta el nivel de especificidad y la certeza de impacto del cambio pedagógico.	Es preciso trabajar la confianza en el programa y prácticas antes que su impacto esté probado en un contexto escolar específico, asegurar que el plan de apoyo incluye medidas para evaluar ese impacto, y modificar o cambiar el programa por otro a partir de esta investigación.
El cambio es un proceso de desarrollo (actitudes, comportamiento, habilidades) que las personas van viviendo en distintas etapas	Según este modelo de cambio es importante poner atención al desarrollo personal, de cada docente, las intervenciones más efectivas coinciden con la etapa de preocupación y el nivel de uso del docente implicado en un proceso de cambio. Aunque se puede anticipar el progreso de implementación de una manera general, hay que tomar medidas formales e informales para medir el progreso.
Hay que balancear la técnica con el arte en el mejoramiento de la pedagogía	Si bien existen muchas técnicas pedagógicas, que se pueden estudiar y manejar conceptualmente, también sabemos que la práctica de la pedagogía tiene mucho de experiencia y de arte. Cuando enviamos a nuestros hijos a tomar lecciones de piano, por ejemplo, no esperamos que todos lleguen a componer música como Mozart. Estamos contentos si llegan a interpretar de una manera competente las composiciones compuestas por expertos de música.

	Además, admiramos los grandes intérpretes de música compuesta por otros sin esperar que ellos compongan sus propias canciones y sinfonías.
--	--

Por último, Fullan (2020) desarrolla una idea que denomina la educación reimaginada. Allí identifica tres fases para el desarrollo de esta estrategia:

- Fase 1 La *disrupción*** identifica las respuestas iniciales y las lecciones aprendidas durante los primeros meses de la pandemia.
- Fase 2 La *transición*** describe cómo abordar la planificación para la reapertura, cuando la pandemia sigue creando incertidumbre.
- Fase 3 La *reimaginación*** presenta una visión de un enfoque educativo que permite a todos los estudiantes prosperar y los prepara con habilidades para transitar la ambigüedad y el cambio.

Con respecto al re imaginación, presenta el siguiente esquema, que permite diferenciar el aprendizaje tradicional del aprendizaje profundo (o re imaginado). Se invita a los equipos a reflexionar en torno a estas diferencias:

APRENDIZAJE TRADICIONAL VERSUS APRENDIZAJE PROFUNDO	
TRADICIONAL	PROFUNDO
Dirigido por el maestro	Dirigido por el estudiante- Estructurado por el maestro
Transmite conocimiento existente	Conecta a los estudiantes con la resolución de problemas auténticos del mundo real
Orientado al cumplimiento	Construye nuevas relaciones entre los estudiantes, los maestras, las familias y la comunidad
El estudiante recibe el conocimiento	El estudiante es investigador y constructor de conocimiento
El aprendizaje es impersonal	El aprendizaje se conecta significativamente con el interés y la voz del estudiante
La intervención del estudiante no es clara	Profundiza el deseo humano de conectarse con otros para hacer el bien
La tecnología se utiliza para transmitir y consumir	La tecnología se utiliza como conectora y amplificadora

#### 4. Ideas fuerza sobre la temática

- Impulsar el cambio es comprender que todas las personas son agentes de cambio. El cambio es demasiado importante para dejarlo en manos de expertos; el modo de pensar personal y la maestría constituyen la protección definitiva.
- Impulsar el cambio implica poner atención al desarrollo personal, de cada docente, las intervenciones más efectivas coinciden con la etapa de preocupación y el nivel de uso del docente comprometido en un proceso de cambio.
- Impulsar el cambio requiere generar y participar de un proceso reflexivo para identificar las fortalezas, las necesidades y las brechas de aprendizaje de cada escuela.

## 5. Planificación de la Sesión

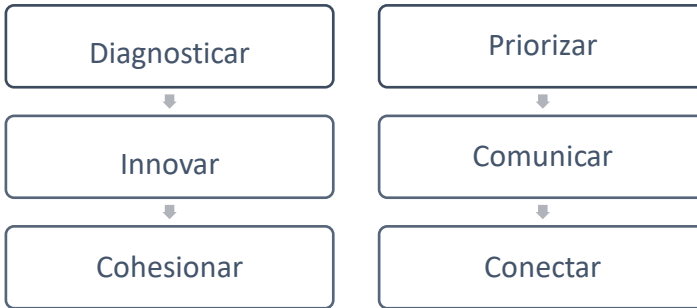
### PRIMER MOMENTO: RETROALIMENTACIÓN

Tiempo	Tema	Actividad/Contenido
10 min	<b>1. CONECTANDO</b>	<p>Análisis y discusión de la actividad “Implementando una CAP en nuestra escuela con foco en el mejoramiento de los aprendizajes en Matemática “correspondiente al Taller 11 “Comunidades de Aprendizaje Profesional”.</p> <p>A partir de lo anterior, se prepara a los participantes para el tema del taller “impulsando el cambio en las escuelas”.</p>

### SEGUNDO MOMENTO: IMPULSANDO EL CAMBIO EN LA ESCUELA

Tiempo	Tema	Actividad/Contenido
10 min	<p><b>2. EXPLORANDO</b></p> <p>Preparación de un ambiente para el aprendizaje</p>	<p>La actividad de iniciación se realizará por medio de la rutina del pensamiento “Ciclos de puntos de vista”. Dicha actividad consiste en imaginar distintas perspectivas sobre un determinado tema (en este caso cómo impulsar el cambio en educación) y luego desarrollar dichas ideas considerando el siguiente protocolo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Yo pienso que</b> (describir una perspectiva diferente a la mía)</li> <li>2. <b>Yo pienso que</b> (describir mi propia perspectiva)</li> <li>3. <b>Yo me pregunto</b> (hacerse uno mismo una pregunta sobre el tema)</li> </ol> <p><b>Objetivo de la sesión:</b></p> <p>Orientar en la gestión del cambio para la mejora de los aprendizajes matemáticos en la escuela.</p> <p><b>Preguntas iniciales:</b></p> <p>“El cambio es un viaje, no un proyecto establecido. (El cambio no es lineal, está cargado de incertidumbre y emoción y, a veces, es perverso)” (Fullan, 2002)</p> <p>A partir de la cita reflexionemos en torno a las siguientes preguntas:</p> <p><b>¿Cómo es posible gestionar el cambio en nuestra escuela un contexto como el actual?</b></p> <p><b>¿Cómo desde nuestro rol de equipos directivos podemos motivar a nuestros docentes para cambiar sus prácticas y ajustarlas a este nuevo contexto?</b></p> <p><b>¿Cómo podemos desarrollar las capacidades de nuestros docentes?</b></p>
25 min	<b>3. PRECISANDO</b>	<p>Con respecto a impulsar el cambio, se debe reflexionar con los equipos directivos sobre 4 enfoques: (1) Las lecciones de mejoramiento de Fullan (2002), (2) Las prácticas efectivas de Weinstein (2020), (3) Las proposiciones</p>

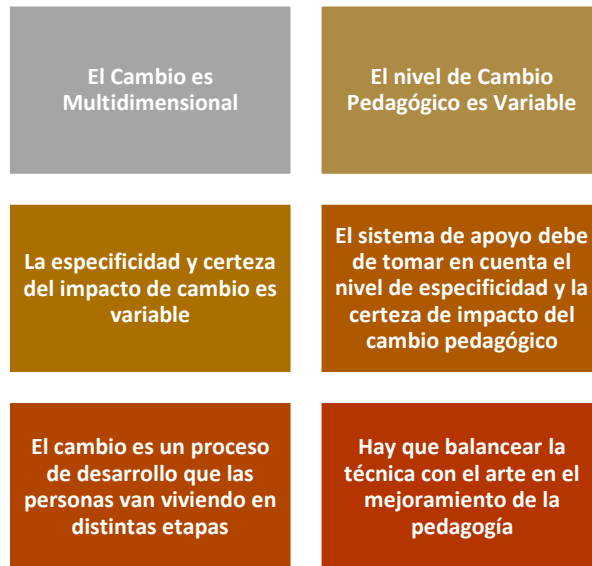
	<p>Transferencia de contenidos</p>	<p>para el diseño y la implementación del liderazgo pedagógico de Anderson (2011) y (4) El modelo de la educación re imaginada de Fullan (2020).</p> <p>Fullan (2005) por su parte reflexionando en torno al cambio, entrega 8 lecciones para implementar un cambio efectivo. Se discute con los equipos la naturaleza de estas <b>lecciones</b>:</p> <table border="1" data-bbox="576 441 1383 1092"> <tr> <td data-bbox="576 441 971 604"> <p>Lo importante no se puede imponer por mandato. (Cuanto más complejo sea el cambio, menos se puede imponer).</p> </td> <td data-bbox="971 441 1383 604"> <p>El individualismo y el colectivismo deben tener un poder equitativo. (No existen soluciones unilaterales para el aislamiento y el pensamiento gregario).</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="576 604 971 768"> <p>El cambio es un viaje, no un proyecto establecido. (El cambio no es lineal, está cargado de incertidumbre y emoción y, a veces, es perverso).</p> </td> <td data-bbox="971 604 1383 768"> <p>Ni la centralización ni la descentralización funcionan. (Son necesarias estrategias de arriba abajo y de abajo arriba).</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="576 768 971 898"> <p>Los problemas son nuestros amigos. (Los problemas son inevitables y no se puede aprender sin ellos).</p> </td> <td data-bbox="971 768 1383 898"> <p>Las conexiones con el entorno más amplio son esenciales para el éxito. (Las mejores organizaciones aprenden externa e internamente).</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="576 898 971 1092"> <p>La visión y la planificación estratégica son posteriores. (Las visiones y las planificaciones prematuras deslumbran).</p> </td> <td data-bbox="971 898 1383 1092"> <p>Todas las personas son agentes de cambio. (El cambio es demasiado importante para dejarlo en manos de expertos; el modo de pensar personal y la maestría constituyen la protección definitiva).</p> </td> </tr> </table> <p>Posteriormente, ver el video “Tiempo de cambio: lo esencial del aprendizaje profundo”</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=7Lad5w97zKk">https://www.youtube.com/watch?v=7Lad5w97zKk</a></p> <p>Y luego reflexionar en torno a la siguiente idea:  <b>En relación al video y a nuestra experiencia ¿qué nos dice esta afirmación? “Impulsar el cambio es comprender que todas las personas son agentes de cambio. El cambio es demasiado importante para dejarlo en manos de expertos; el modo de pensar personal y la maestría constituyen la protección definitiva”.</b></p> <p>Weinstein (2020), por su parte, analiza las prácticas que directivos y directivas escolares han desarrollado para hacer frente al complejo escenario vivido durante este año. En ese contexto, identifica seis tipos de prácticas exitosas:</p>	<p>Lo importante no se puede imponer por mandato. (Cuanto más complejo sea el cambio, menos se puede imponer).</p>	<p>El individualismo y el colectivismo deben tener un poder equitativo. (No existen soluciones unilaterales para el aislamiento y el pensamiento gregario).</p>	<p>El cambio es un viaje, no un proyecto establecido. (El cambio no es lineal, está cargado de incertidumbre y emoción y, a veces, es perverso).</p>	<p>Ni la centralización ni la descentralización funcionan. (Son necesarias estrategias de arriba abajo y de abajo arriba).</p>	<p>Los problemas son nuestros amigos. (Los problemas son inevitables y no se puede aprender sin ellos).</p>	<p>Las conexiones con el entorno más amplio son esenciales para el éxito. (Las mejores organizaciones aprenden externa e internamente).</p>	<p>La visión y la planificación estratégica son posteriores. (Las visiones y las planificaciones prematuras deslumbran).</p>	<p>Todas las personas son agentes de cambio. (El cambio es demasiado importante para dejarlo en manos de expertos; el modo de pensar personal y la maestría constituyen la protección definitiva).</p>
<p>Lo importante no se puede imponer por mandato. (Cuanto más complejo sea el cambio, menos se puede imponer).</p>	<p>El individualismo y el colectivismo deben tener un poder equitativo. (No existen soluciones unilaterales para el aislamiento y el pensamiento gregario).</p>									
<p>El cambio es un viaje, no un proyecto establecido. (El cambio no es lineal, está cargado de incertidumbre y emoción y, a veces, es perverso).</p>	<p>Ni la centralización ni la descentralización funcionan. (Son necesarias estrategias de arriba abajo y de abajo arriba).</p>									
<p>Los problemas son nuestros amigos. (Los problemas son inevitables y no se puede aprender sin ellos).</p>	<p>Las conexiones con el entorno más amplio son esenciales para el éxito. (Las mejores organizaciones aprenden externa e internamente).</p>									
<p>La visión y la planificación estratégica son posteriores. (Las visiones y las planificaciones prematuras deslumbran).</p>	<p>Todas las personas son agentes de cambio. (El cambio es demasiado importante para dejarlo en manos de expertos; el modo de pensar personal y la maestría constituyen la protección definitiva).</p>									



En relación a estas prácticas, reflexionar con los equipos directivos en torno a las siguientes preguntas:

- 1 ¿Con cuál de estas prácticas nos identificamos nosotros como escuela?**
- 2 ¿Cuáles de estas prácticas contribuirían a fortalecer nuestra gestión como escuela?**
- 3 ¿En qué me aportan como escuela estas prácticas efectivas?**

Anderson (2010), en tanto, establece una serie de proposiciones respecto al cambio en las prácticas de los docentes y cómo esto repercute en la mejora escolar. Dichas proposiciones se muestran a continuación:

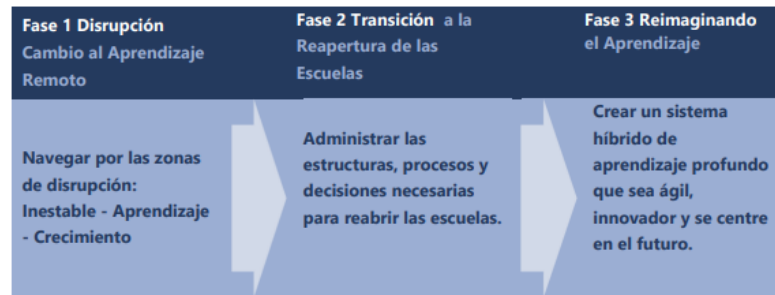


En relación a estas proposiciones, reflexionar respecto a las siguientes preguntas:

- 1 ¿Cómo podemos intencionar que nuestros docentes puedan cambiar sus prácticas didácticas en matemática?**
- 2 ¿Cuáles son los dispositivos y/o mecanismos más adecuados para ello?**
- 3 ¿Cómo podemos desarrollar las capacidades de nuestros docentes para posibilitar el cambio en el aprendizaje matemático?**



Finalmente, Fullan (2020) establece la estrategia de la educación reimaginada. Allí establece 3 fases para alcanzarla:



Con respecto a la reimaginación, presenta el siguiente esquema, que permite diferenciar el aprendizaje tradicional del aprendizaje profundo (o reimaginado). Se invita a los equipos a reflexionar en torno a estas diferencias:

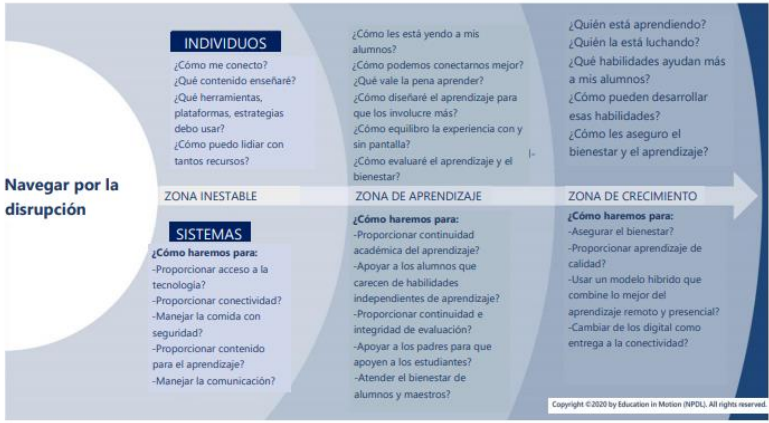
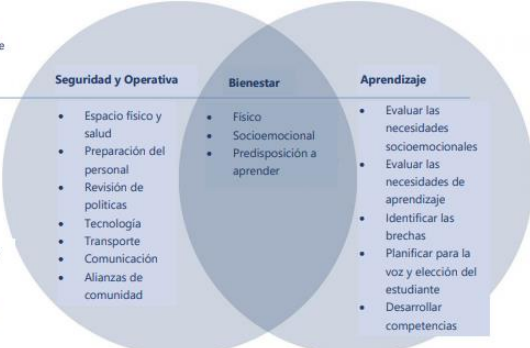
APRENDIZAJE TRADICIONAL VERSUS APRENDIZAJE PROFUNDO	
TRADICIONAL	PROFUNDO
Dirigido por el maestro	Dirigido por el estudiante- Estructurado por el maestro
Transmite conocimiento existente	Conecta a los estudiantes con la resolución de problemas auténticos del mundo real
Orientado al cumplimiento	Construye nuevas relaciones entre los estudiantes, los maestras, las familias y la comunidad
El estudiante recibe el conocimiento	El estudiante es investigador y constructor de conocimiento
El aprendizaje es impersonal	El aprendizaje se conecta significativamente con el interés y la voz del estudiante
La intervención del estudiante no es clara	Profundiza el deseo humano de conectarse con otros para hacer el bien
La tecnología se utiliza para transmitir y consumir	La tecnología se utiliza como conectora y amplificadora

35 min

**4.APLICANDO**

**Actividad: Navegar por la disrupción, de acuerdo a la educación reimaginada de Fullan (2020).**

Se invita a los equipos a dar respuesta a algunas de las preguntas planteadas en el esquema.

		 <p><b>Navegar por la disrupción</b></p> <p><b>INDIVIDUOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo me conecto?</li> <li>¿Qué contenido enseñaré?</li> <li>¿Qué herramientas, plataformas, estrategias debo usar?</li> <li>¿Cómo puedo lidiar con tantos recursos?</li> </ul> <p><b>SISTEMAS</b></p> <p>¿Cómo haremos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporcionar acceso a la tecnología?</li> <li>-Proporcionar conectividad?</li> <li>-Manejar la comida con seguridad?</li> <li>-Proporcionar contenido para el aprendizaje?</li> <li>-Manejar la comunicación?</li> </ul> <p><b>ZONA INESTABLE</b></p> <p><b>ZONA DE APRENDIZAJE</b></p> <p>¿Cómo haremos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporcionar continuidad académica del aprendizaje?</li> <li>-Apoyar a los alumnos que carecen de habilidades independientes de aprendizaje?</li> <li>-Proporcionar continuidad e integridad de evaluación?</li> <li>-Apoyar a los padres para que apoyen a los estudiantes?</li> <li>-Atender el bienestar de alumnos y maestros?</li> </ul> <p><b>ZONA DE CRECIMIENTO</b></p> <p>¿Cómo haremos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegurar el bienestar?</li> <li>-Proporcionar aprendizaje de calidad?</li> <li>-Usar un modelo híbrido que combine lo mejor del aprendizaje remoto y presencial?</li> <li>-Cambiar de los digital como entrega a la conectividad?</li> </ul> <p>¿Quién está aprendiendo? ¿Quién la está luchando? ¿Qué habilidades ayudan más a mis alumnos? ¿Cómo pueden desarrollar esas habilidades? ¿Cómo les aseguro el bienestar y el aprendizaje?</p> <p>Copyright ©2020 by Education in Motion (NPDL). All rights reserved.</p>
<p>10 min</p>	<p><b>5.VALORANDO</b></p> <p>Evaluación de salida</p>	<p>Se realizar nuevamente la actividad “Ciclos de puntos de vista”, pero en esta ocasión se enfoca en las nuevas perspectivas con respecto al tema “impulsando el cambio en mi escuela”.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Yo pienso que</b> (describir una perspectiva diferente a la mía)</li> <li><b>Yo pienso que</b> (describir mi propia perspectiva)</li> <li><b>Yo pregunto</b> (formular una pregunta sobre el tema)</li> </ol> <p>El facilitador guía la reflexión en torno a las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué herramientas poseo ahora para impulsar el cambio en mi escuela? ¿Qué perspectiva poseo ahora sobre impulsar el cambio en mi escuela? ¿Cómo puedo impulsar el cambio de prácticas de aprendizaje matemático en mis docentes?</p>
<p>2 semanas</p>	<p><b>6.TRANSFIRIENDO</b></p> <p>Actividad de transferencia para la próxima sesión</p>	<p><b>Actividad de transferencia: “Protocolo de reflexión: ¿Qué se ha revelado durante el aprendizaje remoto?”</b></p> <p><b>Proceso de Reflexión</b> Decisiones filtradas a través de la lente de la Equidad, el Bienestar y el Aprendizaje de calidad</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo nos está yendo? Alumnos, maestros, líderes y familias</li> <li>¿Que aprendimos sobre nuestros estudiantes?</li> <li>¿Qué aprendimos sobre nuestros padres/familias?</li> <li>¿Qué aprendimos sobre nuestro sistema?</li> <li>¿Quién ha aprendido durante esta fase? ¿Por qué?</li> <li>¿A quién le costó más? ¿Por qué?</li> <li>¿Qué brechas de aprendizaje existen?</li> <li>¿Qué habilidades ayudaron a nuestros estudiantes?</li> <li>¿Qué habilidades ayudaron a nuestros maestros?</li> <li>¿Cómo ayudó/dificultó la tecnología?</li> <li>¿Cuáles fueron sus aspectos positivos?</li> <li>¿Qué tipo de comunicaciones funcionaron mejor?</li> </ol>  <p><b>Seguridad y Operativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Espacio físico y salud</li> <li>Preparación del personal</li> <li>Revisión de políticas</li> <li>Tecnología</li> <li>Transporte</li> <li>Comunicación</li> <li>Alianzas de comunidad</li> </ul> <p><b>Bienestar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Físico</li> <li>Socioemocional</li> <li>Predisposición a aprender</li> </ul> <p><b>Aprendizaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar las necesidades socioemocionales</li> <li>Evaluar las necesidades de aprendizaje</li> <li>Identificar las brechas</li> <li>Planificar para la voz y elección del estudiante</li> <li>Desarrollar competencias</li> </ul> <p>Se solicita a los equipos que en el periodo inter-sesión, realizan este proceso de reflexión en conjunto con el equipo directivo y/o con los docentes y respondan las preguntas 1 a la 5.</p>

## 7. Referencias Bibliográficas

Anderson, S. (2011). Desarrollo de las Habilidades Docentes: Implicaciones para el Director, Ponencia presentada en el Seminario Internacional “Directores para la Nueva Institucionalidad de la Educación Chilena”. Nota Técnica N°9, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: University of Toronto.

Fullan, M (2002) La complejidad del proceso de cambio. En Fullan (2002) *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*, Madrid, Akal Ediciones.

Fullan, M & Quinn J. (2020). Educación Reimaginada: El futuro del aprendizaje. De la enseñanza remota al aprendizaje híbrido. *New Pedagogies for Deep learning. A global partnership.*

Murillo, J & Krichesky, G. (2012) El proceso de cambio escolar. Una Guía para Impulsar y Sostener la Mejora en las Escuelas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 10 N.1

Weinstein, J (2020). Liderazgo directivo en tiempos de crisis. Columna de opinión. Facultad de Educación. Universidad Diego Portales. Obtenida en <https://liderazgoeducativo.udp.cl/columnas/liderazgo-directivo-en-tiempos-de-crisis/>