

INVESTIGACIONES

Preparación para el cambio, liderazgo y mejora escolar:
una revisión de literatura y proyecciones para la investigación*

Readiness for change, leadership and school improvement:
a literature review and research projections

Luis Felipe de la Vega Rodríguez^a

^a Universidad de Chile.
luis.delavega@uchile.cl

RESUMEN

"Preparación para el cambio" -PPC- es un término con el que se busca comprender las variables que explican una mejor disposición y participación de las personas y grupos en cambios orientados a la mejora educativa. Este poco explorado concepto dispone de potencialidades para ampliar la comprensión sobre estrategias efectivas de liderazgo y gestión para implementar la mejora. Se realizó una revisión de literatura de investigaciones que estudiaran la PPC en instituciones educativas. Se seleccionaron y analizaron trece artículos, considerando las formas en que se conceptualiza este término, los diseños metodológicos desde los que se aborda su estudio y sus hallazgos.

Palabras clave: preparación para el cambio, liderazgo educativo, mejoramiento educativo, cambio educativo, revisión de literatura.

ABSTRACT

"Readiness for change" -RFC- is a concept that seeks to understand the variables that explain a better disposition and participation of individuals and groups in changes aimed at educational improvement. This little-known concept has the potential to broaden understanding of effective leadership and management strategies to implement improvement. A review of the research literature that studied RFC in educational institutions was carried out. Thirteen articles were selected and analyzed, considering the ways in which this term is conceptualized, the methodological designs from which its study is approached, and its findings.

Key words: readiness for change, educational leadership, school improvement, educational change, literature review.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. LA MEJORA, EL CAMBIO Y EL LIDERAZGO EDUCATIVO

La mejora escolar es una preocupación y objeto de interés permanente de parte de los sistemas y las instituciones educativas, que están en constante tensión por desarrollar condiciones, capacidades y procesos que permitan afectar positivamente a los procesos de enseñanza y aprendizaje (Rincón Gallardo, 2019; Shirley, 2016). La investigación ha generado robusta evidencia con relación a que a este objetivo aportan las diferentes capas, organizaciones y actores del sistema escolar y que la vinculación entre los factores que favorecen la mejora puede ser variable, además de actuar de diferentes maneras, considerando el contexto (Hopkins, 2017).

Pese a lo anterior, se reconoce que después del vínculo entre el docente, estudiantes y el currículum, el liderazgo es un proceso clave para la mejora escolar. Este hallazgo ha ido acumulando creciente evidencia en las últimas décadas, ganando conocimiento sobre las formas, condiciones y aspectos que favorecen este tipo de aporte (Lieberman, Campbell y Yashkina, 2016).

Una de las dimensiones con las que el liderazgo afecta la mejora escolar es la cultura. Stoll (1998) indica que la cultura de una institución educativa comprende los supuestos y creencias que comparten sus miembros y que explican la forma en que estos ven el mundo, lo que se expresa en normas u otras formas de actuación. De acuerdo con Weyner y Higgins (2017), los líderes pueden impulsar una visión coherente de mejora, entregar recursos y apoyo a la práctica docente y desarrollar condiciones propicias para la generación de una cultura de aprendizaje entre los docentes. Esta componente simbólica tiene efectos concretos en los procesos de transformación educativa (Meyer, Macmillan y Northfield, 2009). Los líderes entonces están invitados a lograr que los diferentes miembros de la comunidad crean y quieran participar de las diferentes estrategias necesarias para alcanzar los objetivos educativos de la institución (Louis, Leithwood, Wahlstrom y Anderson, 2010).

El liderazgo, entonces, es central en la puesta en práctica exitosa del cambio educativo. El estudio de este fenómeno, junto con el rol respecto del desarrollo de una visión estratégica sobre el aprendizaje y la capacidad de compartir y distribuir responsabilidades en función de esa visión se han convertido en una triada fundamental en las perspectivas actuales sobre el liderazgo (Villa Sánchez, 2019). Los líderes se comprenden como agentes de cambio, buscando entrelazar acuerdos, acciones y responsabilidades para el desarrollo de procesos pedagógicos que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes (Montecinos y Uribe, 2016).

El cambio es un desafío permanente para las organizaciones y líderes de todo tipo, incluyendo las educativas, quienes buscan desarrollar transformaciones favorables para el logro de sus propósitos, por medio de estrategias que maximicen la adherencia y minimicen la resistencia (Al Haddad y Kotnour, 2015). Los líderes, las organizaciones y las investigaciones han estudiado intensivamente estrategias y factores que afectan la implementación exitosa de cambios. Los resultados de esos procesos han permitido visibilizar que el éxito de las estrategias depende de factores como el tipo de cambio a realizar, los facilitadores disponibles para la transformación y los métodos utilizados para la gestión del cambio (Al Haddad y Kotnour, 2015).

La implementación del cambio es una tarea compleja, pero ineludible para los líderes, quienes deben desplegar sus competencias, prácticas y experiencia que permitan

favorecer las transformaciones esperadas. Para el logro de este propósito, ciertamente será fundamental la respuesta y participación que tengan los miembros de la organización.

1.2. PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO, CONCEPTO CON POTENCIALIDADES PARA COMPRENDER EL CAMBIO EN EDUCACIÓN

Considerando que el cambio finalmente debe ser comprendido e implementado por los miembros de las organizaciones, uno de los conceptos utilizados para analizar las disposiciones frente a este tipo de transformaciones es el de preparación para el cambio (readiness for change) -PPC-. Este término no es originario del campo de la educación, sino que del desarrollo organizacional. El concepto PPC contiene algunos aspectos característicos, tanto del contenido como de la lógica en que se utiliza. En relación con el contenido, existe cierto acuerdo en que refiere al compromiso de los miembros de una organización sobre la implementación de determinado cambio, considerando una dimensión psicológica y una conductual, es decir, la evaluación sobre dicho cambio y la intención de participar de él (Holt, Armenakis, Feild y Harris, 2007).

Un segundo aspecto identitario de este término es su forma de uso. Se le entiende como una variable mediadora entre el cambio organizacional y los sujetos, que potencialmente podría explicar la medida en que los participantes terminan acogiendo o resistiéndose a la transformación que se busca implementar. La respuesta al cambio depende de la evaluación que hagan los sujetos sobre la necesidad de las transformaciones y sus creencias sobre su potencial para lograr el éxito (Armenakis, Harris y Mossholder, 1993). Detrás de esta visión está la expectativa de que la PPC puede ser "gestionada", con el objeto de generar influencias positivas para la adecuada instalación de procesos de cambio. La PPC puede ser una variable independiente, si afecta las conductas con relación al cambio, o una variable dependiente, si se ve influida por definiciones propias del liderazgo o la gestión organizacional.

En el campo educativo, el análisis de la PPC no ha tenido aún un desarrollo profundo o profuso. En este contexto, a continuación, se entregarán algunas claves conceptuales que ha adquirido este término en la investigación sobre liderazgo y cambio escolar.

El análisis de la PPC se instala en la investigación sobre la gestión y el liderazgo educativo y se identifica que esta variable podría llegar a tener un rol estratégico en el impulso que entrega el liderazgo a la mejora. Esto se debe a que la PPC alude al desarrollo de visiones y actitudes proclives a la generación de transformaciones al interior de la institución educativa y al aporte que ésta puede prestar a la mejora. Por lo mismo, se considera que puede ser de especial importancia en aquellas instituciones educativas que se encuentran en una condición de crisis o que no han podido desarrollar una trayectoria de mejoramiento (Galdames, Montecinos, Campos, Ahumada y Leiva, 2017). Así, la PPC es un atributo que debiera ser considerado y desarrollado a la hora de planificar una mejora organizacional.

Al ser una capacidad, la PPC no se encuentra igualmente distribuida entre los establecimientos educacionales (Muijs y Harris, 2006; Hallinger y Huber, 2012) y requiere de la generación de condiciones organizacionales, de equipos e individuos que favorezcan la modificación de formas de trabajo (Redding, Cannata y Miller, 2018).

De acuerdo con Zayim y Kondacky (2014), hay 3 grandes dimensiones que componen la preparación para el cambio: intencionalidad (energía puesta por los individuos para

el éxito de las transformaciones), emoción (sentimientos en relación con los cambios propuestos) y cognición (creencias con relación a los resultados de los esfuerzos asociados al cambio).

Estas dimensiones contienen variables específicas. Los mismos autores identificaron un conjunto de factores que afectarían en el desarrollo de la PPC, tales como el contenido específico o naturaleza del cambio, el proceso de implementación de la transformación, el contexto interno de la organización y los atributos de los destinatarios del cambio. Las relaciones interpersonales con compañeros y líderes también se consideran vitales, por lo que la confianza será otro factor por considerar (Bouckenooghe y Devos, 2008). Además, de acuerdo con Zayim y Kondacky (2014), existirían factores individuales que favorecen este proceso, tales como la autoeficacia, la resiliencia y preferencia por trabajar en equipos.

La revisión de los antecedentes expuestos permite reconocer el importante rol que podría adquirir el concepto y análisis de la PPC respecto de la mejora escolar y como ámbito que puede ser afectado por el liderazgo. El hecho que pueda ser considerada tanto como variable independiente en relación con el cambio educativo, como que también puede ser dependiente respecto de procesos de liderazgo o de gestión, da cuenta de la potencialidad de la PPC de convertirse en un factor que pudiera ser tomado en cuenta a la hora de comprender e intervenir en un proceso de mejora escolar.

Pese a lo anterior, el término mencionado ha tenido una gradual incorporación en el análisis del liderazgo y su aporte a la mejora escolar. Se trata entonces de un fenómeno que tiene una presencia incipiente en la literatura, pero cuyo avance puede ofrecer un aporte relevante al reconocimiento de la incidencia del liderazgo escolar en la cultura organizacional y con ello en la mejora.

Por ello se estimó pertinente y relevante conocer cómo se ha trabajado este concepto desde la investigación, de manera de robustecer la generación de conocimiento respecto de él e identificar ámbitos que permitan profundizar en sus resultados y alcances.

Considerando lo mencionado, se realizó un ejercicio de revisión de literatura sobre PPC en el ámbito educativo, el que consideró las siguientes preguntas de investigación: 1) ¿Cómo se construye y operacionaliza el concepto de PPC? y 2) ¿Qué resultados y aprendizajes se pueden identificar respecto del rol de la PPC en procesos de cambio educativo?

2. METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una revisión de literatura referida a la preparación para el cambio en instituciones educativas. A continuación, se describirán los criterios que se siguieron para la selección de los artículos que fueron posteriormente analizados.

Debido a los antecedentes expuestos, se realizó una búsqueda de artículos científicos que aludieran a este término y que tuvieran relación con el ámbito del liderazgo, la gestión y/o la mejora educativa. Se buscaron artículos exclusivamente de carácter empírico publicados en revistas científicas indexadas en Web of Science o Scopus durante el período entre enero de 2016 y enero de 2020. Con ello se esperó considerar las publicaciones de mayor grado de calidad científica y, además, contar con los trabajos más actuales sobre el concepto de interés. La consideración de un lapso de cinco años para la selección de trabajos se presenta en los propios motores de búsqueda de revistas científicas como un período que representa los resultados más actuales de las publicaciones.

La identificación y selección de artículos se realizó en enero de 2020.

La búsqueda estuvo definida por las palabras "readiness for change" y delimitada en ámbitos temáticos relacionados con el campo educativo. Se incluyeron aquellos artículos que incorporaran este concepto entre sus propósitos principales o que consideraran términos que dieran cuenta del mismo campo semántico de la PPC. De esta forma, se seleccionaron también trabajos que consideraran conceptos como "attitudes toward change", "organizational readiness toward change", "readiness to implement" o "readiness for acceptance of change". Se consideró este grado de flexibilidad, debido a que, como se mencionó en el apartado anterior, la PPC es un campo que aún no cuenta con una vasta presencia en la literatura en educación.

Pese a que inicialmente se consideró la selección de artículos en inglés y en español, solo se identificaron textos en inglés. Finalmente, se escogieron trabajos orientados tanto a la educación escolar como superior, con la expectativa de incorporar diferentes visiones sobre este término emergente.

De la primera búsqueda de trabajos que incorporaran el concepto de PPC en áreas cercanas a educación, se identificaron 101 trabajos. Luego de la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión que fueron mencionados, se seleccionó un total de 13 artículos, los que fueron objeto del análisis que se presenta en este artículo. Los trabajos que no fueron seleccionados no contaban con todos los atributos definidos en los criterios de inclusión, vale decir, no consideraban una conceptualización o abordaje del concepto de PPC o términos relacionados, establecían un abordaje no empírico del concepto, no realizaban vínculos entre PPC y el liderazgo educativo y/ o se enfocaban en niveles educativos diferentes de los priorizados para esta investigación.

El análisis de los textos seleccionados consideró cinco criterios, derivados de las dos preguntas de investigación. Para cada criterio se identificaron preguntas de análisis y se definieron secciones de los artículos que permitieran abordarlas. La Tabla 1 da cuenta de la estrategia de codificación y análisis que siguió esta revisión.

Tabla 1. Matriz de análisis de la literatura revisada

Criterios	Preguntas de análisis	Sección analizada
1) ¿Cómo se argumenta en las investigaciones la relevancia de la PPC?	¿Cómo se describe el rol del cambio en los procesos educativos? ¿Por qué se vuelve relevante comprender el cambio y la PPC?	Presentación del problema de investigación.
2) ¿Cómo se aborda el problema desde el punto de vista teórico?	¿Cuál es el foco que cada investigación puso en este concepto? (desde qué perspectiva se analizó); ¿De qué manera se construye conceptualmente el término PPC, a partir de la perspectiva elegida?	Marco conceptual

3) ¿Qué modelos se proponen para entender el rol de RFC en el cambio escolar?	¿Cómo se construyen los modelos conceptuales para comprender la PPC? ¿Qué componentes tienen esos modelos? ¿Qué visión general proponen para el análisis de la PPC?	Marco conceptual Resultados
4) ¿Cómo se investiga la PPC? ¿Qué instrumentos existen para su estudio?	¿Qué diseños se utilizan para investigar la PPC? ¿Qué instrumentos de producción de información se utilizan?	Metodología
5) ¿Qué aprendizajes se pueden identificar sobre RFC, entendiéndola como variable independiente o dependiente?	¿Qué resultados se alcanzaron en la investigación? ¿Qué conclusiones se obtienen con relación a la PPC?	Resultados Conclusiones

Fuente: Elaboración propia.

3. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LITERATURA

La Tabla 2 presenta una panorámica general de los artículos que fueron analizados en esta revisión. Un primer aspecto analizado en la revisión fue la aproximación que en estas investigaciones se hizo al fenómeno de la PPC, considerando la relevancia que ellos le otorgan al concepto en el marco de los procesos de mejora o cambio educativo y su vínculo con el liderazgo escolar.

Los artículos consideraron tres grandes argumentos para justificar la relevancia de estudiar la PPC. El primero dice relación con que el cambio educativo es un objetivo o necesidad permanente en las instituciones escolares y que es necesario conocer qué aspectos están relacionados con dicho fenómeno. El segundo, apunta a que es necesario indagar en cuáles variables están detrás o caracterizan en específico a la PPC. El tercero, comprende la pregunta sobre qué factores pueden ser afectados a través del liderazgo y la gestión, con el objeto de gestionar el cambio a través de la PPC.

Como puede observarse, son argumentos similares, sin embargo, enfatizan aspectos distintos. El primero otorga un marco de relevancia educativa de comprender la PPC. Dada esta característica, los trece artículos analizados consideraron el argumento mencionado. Por su parte, el segundo argumento aborda más específicamente el aporte de la comprensión de la PPC, reconociendo sus elementos constitutivos, pero acotando en estos casos su estudio al entendimiento mismo del fenómeno, más que en su aplicación práctica. Solo tres de los artículos consideraron esta perspectiva. Como contraparte, el tercer argumento da cuenta de una naturaleza práctica del estudio de la PCC: su comprensión podría a entregar claves concretas que ayuden a los líderes a tomar decisiones específicas que favorezcan la implementación adecuada del cambio educativo. Diez artículos consideraron esta perspectiva, lo que da cuenta de que el estudio de la PPC tiene un foco eminentemente aplicado en los artículos empíricos que fueron considerados en esta revisión. La Figura 1 ilustra la manera en que se distribuyeron los tres argumentos mencionados en los artículos estudiados.

Tabla 2. Panorámica general a los artículos considerados en la revisión

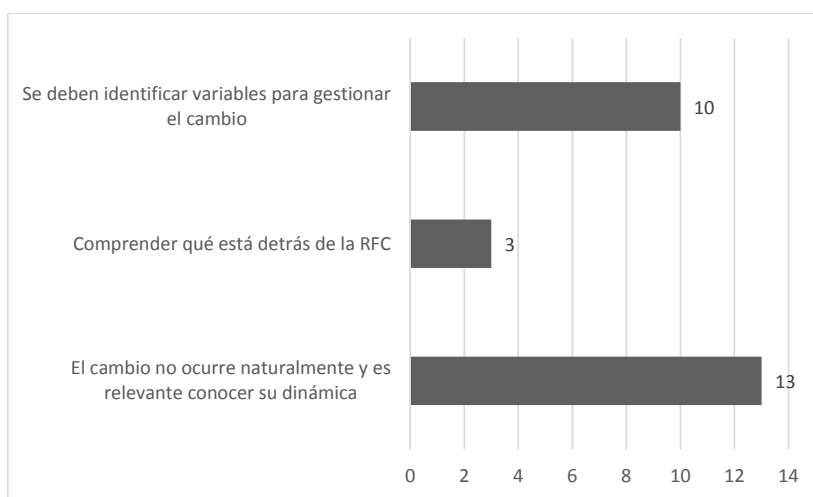
Autor	Problema de investigación	Diseño general de investigación	Instrumentos de producción de información
Yasar Kondakci, Kadir Beycioğlu, Mehmet Sincar & Celal Teyyar Ugurlu (2015)	¿Qué factores determinan la RFC?	Estudio cuantitativo con lógica causal, para identificar factores que determinan la PPC y su composición.	Kondacky, Zayim y Caliscan, 2013 (RFC cognitiva, emocional, intencional). Confianza Hoy y Tchanen Moran (2003) Interacción social, gestión participativa, compartir conocimiento (Haser y Kondacky, 2011). Satisfacción laboral y carga de trabajo (Haser y Kondacky, 2011)
Mohammed Ilyas (2018)	¿Qué factores determinan la RFC (MORC) para aceptar un cambio?	Utilización de modelo MROC y algunas escalas para medir la PPC con relación al problema de estudio.	RFC (Armenakis, 2007) Resistencia al cambio (contenido, contexto, proceso, diferencias individuales) Original de Holt, 2007. Se ajustó para la investigación
Cara Marcinek Bliss; Shannon Beth Wantless (2018)	¿Cómo medir RFC?	Estudio mixto de dos fases: 1) Diseño y aplicación de escala para medir PPC, sobre la base de 5 dimensiones. 2) entrevistas de seguimiento con docentes	Se hizo una escala propia para medir PPC
Tai Mei Kin, Omar Abdull Kareem, Mohamad Sahari Nordin & Khuan Wai Bing (2017)	¿Cómo se da el efecto encadenado que va desde el liderazgo hasta las actitudes para el cambio?	Estudio cuantitativo con lógica causal, para vincular liderazgo y actitudes con ecuaciones estructurales	Cuestionario estructurado: Teacher change beliefs scale y Teacher attitude towards change scale (TATCS) (Tai & Omar, 2017)
Mei Kin Tai & Omar Abdull Kareem (2018)	Relación entre liderazgo y RFC	Estudio cuantitativo para ver relaciones entre los conceptos de liderazgo y PPC	Cuestionario estructurado: Teacher change beliefs scale y Teacher attitude towards change scale (TATCS) (Tai & Omar, 2017) Escala de liderazgo con inteligencia emocional

<p>Yasar Kondakci, Merve Zayim, Kadir Beycioglu, Mehmet Sincar & Celal T Ugurlu (2016)</p>	<p>Cómo se da el efecto encadenado que va desde el liderazgo hasta las actitudes para el cambio?</p>	<p>Aproximación cuantitativa. Comprensión estadística de lógica de precursores desde liderazgo hasta actitudes para el cambio, considerando variables mediadoras.</p>	<p>Escala de comportamiento de cambio continuo. (Kondecki y Caliscan, 2011) Escala de liderazgo distribuido (Ozer y Bezioglu, 2013) Escala de intercambio de conocimientos (Haser y Kondaky, 2011) Omnibus T-scale (percepciones de confianza organizacional en sus colegas, director y clientes (padres y estudiantes) (Hoy y Tehannen Moran, 2003).</p>
<p>Lei Mee Thien (2019)</p>	<p>Cómo se da el efecto encadenado que va desde el liderazgo hasta las actitudes para el cambio?</p>	<p>Aproximación cuantitativa con lógica causal, para identificar influencia de factores con relación a PPC</p>	<p>Escala de Herscovitch y Meyer (2002): compromiso afectivo de los maestros con el cambio. Cooperación del equipo de liderazgo: (Hulpia et al, 2010) Escala de Bouckennooghe et al (2009) para medir la preparación intencional, emocional y cognitiva.</p>
<p>Lindsay Bank, Mariëlle Jippes, Albert JJA, Scherpbier, Corry den Rooyen, Fedde Scheele (2019)</p>	<p>¿Cómo se gestiona la RFC para el cambio?</p>	<p>Instrumento tipo escala para medir STORC (símil PPC)</p>	<p>Cuestionario STORC (Banks, Jippin y Lepping (2018)</p>
<p>Lindsay Bank, Mariëlle Jippes, Jimmie Leppink, Albert JJA Scherpbier, Corry den Rooyen, Scheltus J van Luijk, Fedde Scheele (2018)</p>	<p>¿Cómo medir RFC?</p>	<p>Validación de un instrumento. Primera parte, método Delphi. Segunda parte, aplicación de cuestionario con escala likert (STORC-símil PPC-) y una encuesta de apoyo conductual al cambio.</p>	<p>Cuestionario STORC (Banks, Jippin y Lepping (2018) Apoyo conductual al cambio (Herscovitch L. y Meyer J. P., 2002)</p>

Jimmy Ellya KURNIAWAN, Fendy SUHARIADI and Cholicleu HADI (2017)	Cómo se da el efecto encadenado que va desde el liderazgo hasta las actitudes para el cambio?	Aproximación cuantitativa con baterías de escalas, para medir las relaciones que vinculan PPC.	Escala de orientación emprendedora (propia) Escala de RFC de Hampachern (1997) Escala de Orientación hacia el aprendizaje de Calantone
Lindsay Bank, Mariëlle Jippes, Jimmie Leppink, Albert JJA Scherpbier, Corry den Rooyen, Scheltus J van Luijk, Fedde Scheele (2017)	¿Qué beneficios tiene medir la PPC?	Aproximación cuantitativa con baterías de escalas relacionadas con PPC.	Cuestionario STORC (Banks, Jippin y Lepping (2018) Apoyo conductual al cambio (Herscovitch L. y Meyer J. P., 2002)
Doris Itmer, Gerda Hagenauer, Tina Hascher (2019)	¿Qué factores determinan la PPC?	Aproximación cuantitativa con baterías de instrumentos respecto de PPC.	Escala de RFC de (Schimacher, 2015) Escala de necesidades básicas psicológicas (Deci, 2001) Escala de usabilidad del nuevo currículum (Weiner, 2009) Escala de emociones docentes (Frenzel, 2016) Entrevistas cualitativas
Sergio Galdames, Carmen Montecinos, Fabián Campos, Luis Ahumada, María Verónica Leiva (2017)	¿Cómo evalúan la RFC los directores y la vinculan a su gestión?	Aproximación cualitativa para análisis de PPC en sucesión del director.	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Argumentos sobre la relevancia de la PPC en los artículos estudiados (N° de artículos).



Fuente: Elaboración propia.

3.1. ACERCAMIENTOS CONCEPTUALES A LA PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

A continuación, se analizará cómo se comprende y desde qué óptica se analiza la preparación para el cambio en los artículos analizados, considerando dos preguntas. 1) ¿cuál es el foco que cada investigación puso en este concepto? (desde qué perspectiva se analizó); 2) ¿de qué manera se construye conceptualmente el término PPC, a partir de la perspectiva elegida?

Con relación al foco de la investigación en relación con la PPC, los trabajos enfrentaron este concepto desde diferentes perspectivas: desde los individuos que se enfrentan al cambio, desde cómo una innovación o cambio puede verse afectada por la PPC, desde lo que debe realizarse desde el liderazgo y la organización para afectar positivamente la PCC o desde la suma de los elementos mencionados. A continuación, se describirán estas perspectivas.

Con relación al foco en los individuos, tres investigaciones estudiaron las percepciones de estos en relación al cambio educativo, buscando desglosar los elementos que las constituyen. Desde un acercamiento propio de la psicología, se pretende que una mirada detallada a los elementos que constituyen la PPC permita comprender la manera en que ella pueda afectar las actitudes o la disposición favorable al cambio (Kondakci, Beycioglu, Sincar y Teyyar, 2015; Bliss y Wanless, 2018; Ittner, Hagenauer y Hascher, 2019).

Respecto del foco en el liderazgo y la organización, los énfasis conceptuales de los artículos estuvieron en el rol del líder en la gestión de procesos o énfasis que se requieren para favorecer la PPC en la organización educativa. Para ello priorizan diferentes elementos. Uno de ellos son los factores psicológicos de los individuos, mencionados también en el primer foco (Kin, Kareem, Nordin y Bing, 2017; Tai y Kareem, 2018). El segundo refiere a las claves organizacionales que el líder debe promover para favorecer la

PPC, con especial énfasis en la dimensión cultural del liderazgo y la gestión, considerando, por ejemplo, estilos de liderazgo (Kondakci, Zayim, Beycioglu, Sincar y Ugurlu, 2016; Kurnuawan, Suhariadi y Hadi, 2017; Galdames, Montecinos, Campos, Ahumada y Leiva, 2017).

Respecto del foco en la innovación o el cambio que se busca instalar, los artículos se concentran en el concepto de PPC como una variable que puede ser afectada para propiciar la aceptación, generación o participación de los individuos o la organización en el cambio esperado. Los artículos de este grupo identificaron variables constitutivas de la PPC y reconocieron formas en que éstas pudieran ser gestionadas o afectadas para propiciar la eficacia en la implementación del cambio (Ilyas, 2018; Bank, Jippes, Scherpbier, den Rooyen y Scheele, 2019; Bank, Jippes, Leppink, Scherpbier, den Rooyen, van Luijk y Scheele, 2018; Bank, Jippes, Leppink, Scherpbier, den Rooyen, van Luijk y Scheele, 2017).

Finalmente, se identificó un artículo que integra aspectos de los grupos anteriores. Este trabajo indaga en factores multidimensionales que componen la PPC a nivel individual y grupal y en el liderazgo y el efecto que tiene en mejorar la preparación para el cambio (Thien, 2019).

En relación con la construcción conceptual de la PPC, un grupo de tres artículos consideró una lógica que podría conceptualizarse como de "precursores" (artículos N°1, 4 y 12 de la Tabla 1). Esto significa que presentan un encadenamiento causal de variables que avanzan desde las percepciones y motivaciones respecto del cambio, posteriormente a las actitudes en relación con éste y luego hasta las conductas que serían propiciadas por las actitudes de los sujetos. Los artículos de este grupo consideran un foco en el individuo o en el líder y recurren mayormente a diferentes bases conceptuales psicológicas para dar cuenta de la lógica de precursores.

Una segunda agrupación de seis artículos se organiza considerando una construcción conceptual de la PPC que se enfoca en comprender las dimensiones que la constituyen, pero sin considerar una lógica de precursores (artículos N°3, 7, 8, 9, 10 y 11 de la Tabla 1). Se trata en este caso de identificar qué aspectos están involucrados en la PPC, implicando diferentes focos de la investigación. Con relación a estas dimensiones, se enfatizan aspectos propios de los individuos o grupos que se enfrentan al cambio, considerando aspectos emocionales o cognitivos y/o variables organizacionales o contextuales que pudieran afectarles.

Por su parte, los cuatro artículos restantes enfatizan en la tarea de liderar procesos que favorezcan una recepción y participación favorable al cambio (artículos N°2, 5, 6 y 13 de la Tabla 1). Para ello, utilizan conceptos relacionados con las culturas de las organizaciones educativas y con el desarrollo de prácticas de liderazgo y gestión. En este sentido, la PPC es una consecuencia de una forma de trabajo que plantean y promueven los líderes de las organizaciones. Por ello, la organización conceptual se ordena en torno del liderazgo y la gestión educativa.

3.2. MODELOS EXPLICATIVOS DE LA PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

Como ha sido posible de observar, la aproximación al concepto de PPC tiende a considerarse desde la lógica de una variable que incide en la manera en que ocurre el cambio educativo. Si bien los focos y las conceptualizaciones varían, se vislumbra una tendencia a identificar un

vínculo entre la PPC y factores que le afectan o que se ven afectados por ella, manteniendo el foco en la implementación del cambio. Por esta razón, se buscó profundizar en esta visión sobre este fenómeno, preguntándose sobre cómo estas investigaciones elaboran sus propios modelos teóricos de la PPC, considerando la aproximación que definieron a este término.

En relación con los tres artículos que utilizaron la lógica de "precursores" se identifican aproximaciones diferentes. El primero de ellos (Kondakci, Beycioglu, Sincar & Ugurlu, 2015) consideró la lógica de que las percepciones afectan a las actitudes y éstas a las conductas. Dentro de ese marco, identifica que la PPC comprende tres dimensiones: afectiva, cognitiva y conductual y que ellas pueden verse afectadas por variables contextuales -de carácter organizacional- o de proceso, referidas al tipo de vínculo que se establece entre las personas al interior de la institución.

El segundo artículo mantuvo la lógica de precursores que van desde las percepciones hasta las conductas, pero se enfocó en la manera en que el liderazgo puede intervenir o afectar causalmente la PPC (Kin, Kareem, Nordin & Bing, 2017). Finalmente, el tercer artículo definió que la PPC es una variable que es dependiente de un conjunto de factores relacionados con la satisfacción de necesidades psicológicas y evaluación de la utilidad del cambio (Ittner, Hagenauer y Hascher, 2019).

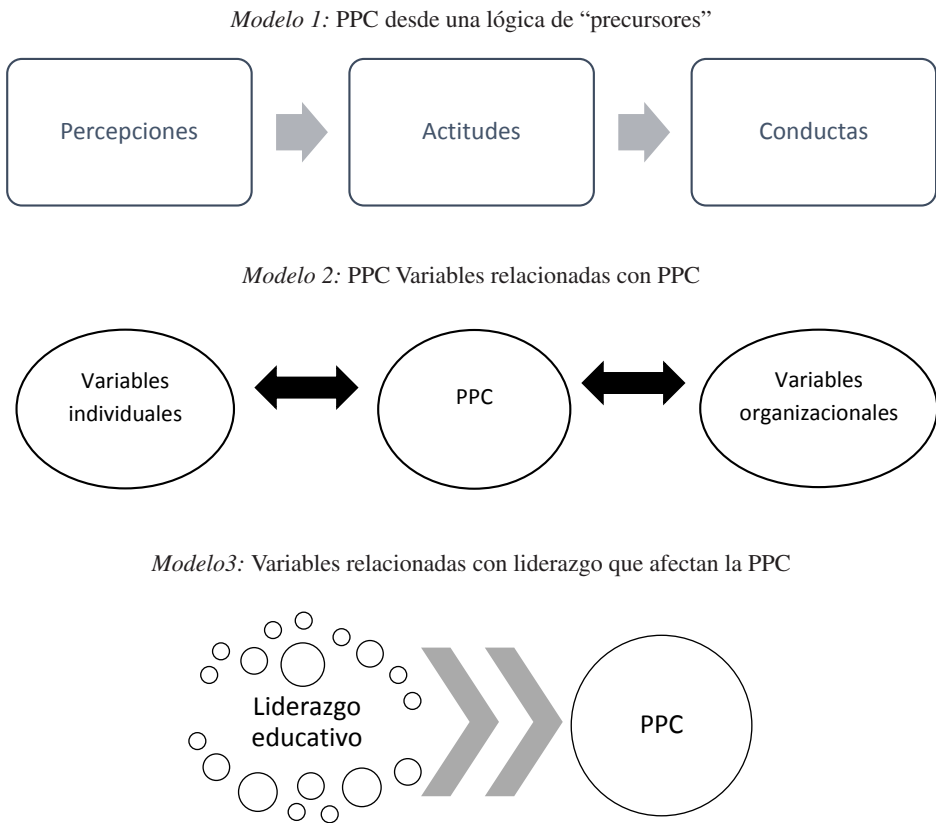
Respecto del grupo que contiene trabajos que se enfocan en los elementos constitutivos de la PPC, un subconjunto se encargó de identificar -tal como el primer artículo del grupo anterior- las dimensiones que componen este concepto, pero sin considerar necesariamente la lógica de precursores. Dos artículos (Bliss y Wanless, 2018; Thien, 2019), consideraron dimensiones individuales de la PPC, utilizando aproximaciones cercanas (intencional, emocional y cognitivo en un caso y preparación, motivación y capacidad de adaptar o ejecutar el cambio, en otro).

Mientras, otros tres trabajos (Bank, Jippes, Leppink, Scherpbier, Rooyen, van Luijk y Scheele, 2018; Kurniawan, Suhuriadi y Hadi, 2017; Bank, Jippes, Leppink, Scherpbier, den Rooyen, van Luijk y Scheele, 2017) combinan este tipo de factores con otros aspectos perceptivos, pero en relación con la organización y/o su cultura (disponibilidad de recursos para implementar el cambio, otros miembros de la organización u otras variables de tipo organizacional). Finalmente, un último artículo amplía las posibilidades de factores que estarían involucrados con la PPC (presión para cambiar, oportunidad, necesidad de cambiar, apoyo a gestión y liderazgo, cultura del personal, líder formal; compromiso, recursos del proyecto, claridad de misión y objetivos, plan de implementación). Considerando lo anterior, este grupo establece más bien relaciones entre variables asociadas a la PPC, sin considerar una visión tan determinada de causalidad o de la lógica de precursor (Bank, Jippes, Scherpbier, Rooyen y Scheele, 2019).

Por su parte, los cuatro artículos que consideraban una construcción del concepto vinculada al proceso de liderar el cambio mantienen la mirada sobre el rol de las percepciones de los individuos en la PPC, considerando dentro de ésta categorías analíticas similares a las del primer grupo. Sin embargo, la diferencia en este caso radica en que aquí se establece de manera más clara una visión causal entre las definiciones y características del liderazgo y la respuesta que tienen los individuos en su PPC (Ilyas, 2018; Tai y Kareem 2018; Kondakci, Zayim Beycioglu, Sincar y Ugurlu, 2016).

La Figura 2 esquema representa los tres grandes tipos de modelos explicativos de la PPC en los grupos mencionados, junto con sus variantes al interior de estos.

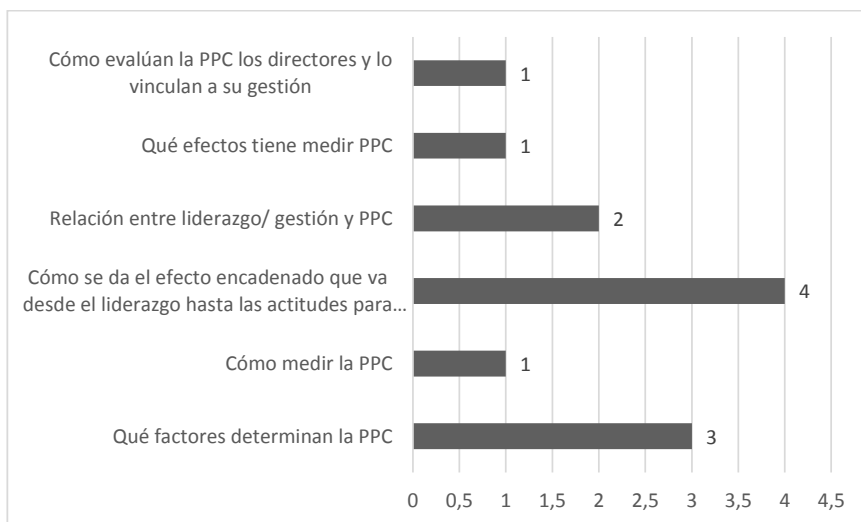
Figura 2. Modelos teóricos explicativos en investigaciones sobre PPC.



Fuente: Elaboración propia.

Considerando las definiciones y modelos descritos, la Figura 3 sintetiza las preguntas fundamentales de investigación que contienen los estudios analizados, junto con la frecuencia con la que fueron abordados. Allí se observa que existe un fuerte énfasis por comprender qué constituye la PPC y qué factores la determinan, seguido por la idea de cómo se gestiona la PPC para favorecer el cambio educativo. Es decir, por ahora, el énfasis de la PPC tiene un orden teórico- metodológico, seguido por un énfasis de gestión.

Figura 3. Preguntas de investigación de artículos analizados.



Fuente: Elaboración propia.

3.3. METODOLOGÍAS UTILIZADAS PARA EL ANÁLISIS DE LA PPC

En esta sección, se considerarán los abordajes metodológicos realizados por los artículos considerados en esta revisión para estudiar los fenómenos relacionados con la PPC.

De manera correspondiente con los hallazgos ya descritos (la información sobre los diseños puede verse en Tabla 1), los estudios utilizaron principalmente una aproximación de tipo explicativa, que se implementa a través de diseños cuantitativos, ya sea con lógica causal o correlacional. En estos casos, se buscó medir variables constitutivas de la PPC, el vínculo entre ésta con otras variables relacionadas o el encadenamiento de variables en la lógica ya mencionada de precursores.

Por su parte, solo un estudio tuvo una pretensión más bien descriptiva, implementada a través de un diseño cualitativo (artículo 13 de Tabla 1). Finalmente, otro estudio consideró un diseño mixto, cuyas características son más propias del primer grupo de estudios mencionado (artículo 3 de Tabla 1).

En relación con las temporalidades de las investigaciones, hay un claro predominio de estudios transversales por sobre longitudinales.

En cuanto a los instrumentos utilizados para medir la PPC y/o las variables relacionadas a ella, solo hubo un cuestionario que se utilizó en más de un artículo, lo que se debe a que es el mismo equipo de investigación el que ha publicado diferentes artículos relacionados con la PPC, en este caso en relación con la educación médica (Banks, Jippin y Lepping, 2018). También se identifica otro grupo de investigación que utilizó instrumentos similares, que también han sido desarrollados y validados por el mismo equipo (Kondacki y Caliscan, 2011; Kondacki, Zayim y Caliscan, 2013), quienes además incluyen un instrumento común, vinculado a variables relacionadas con confianza y vínculos (Hoy y Tchannem Moran, 2003).

Las investigaciones reportadas en los artículos, entonces, priorizaron el desarrollo de instrumentos propios para medir la PPC y solo en algunos casos se usaron instrumentos elaborados por otros investigadores anteriormente. Esta situación puede considerarse como un indicador de la etapa de avance en el estudio de este fenómeno en el campo educativo, caracterizada por su condición novel o exploratoria.

3.4. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE PPC

A continuación, se presentarán los principales hallazgos identificados por las investigaciones que han sido objeto de esta revisión.

Un primer resultado confirma una aproximación a la naturaleza individual de la PPC. Esta se expresa en realidad más a nivel de las personas que de los colectivos o instituciones, con las interpretaciones que ellas hagan en relación con la transformación de la que participan o participarán y de las condiciones presentes para que ello ocurra. De las dimensiones individuales asociadas a la PPC, las de tipo cognitivo y emocional son las que se tuvieron una mayor capacidad explicativa. Así lo indicaron los artículos N°1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10 y 12, de manera explícita.

Mientras, la dimensión conductual de la PPC pareciera seguir otro camino. Estudios como el N°2, 3 y 7 indicaron que no siempre la preparación cognitiva o la emocional eran buenas predictoras de la conducta. Es decir, las personas pueden manifestarse de acuerdo o comprometidas con un cambio, pero luego actuar pasivamente respecto de él. Por su parte, el estudio N°5 identificó alguna correspondencia entre las dimensiones cognitiva, emocional y conductual.

Un segundo hallazgo que vincula a una parte importante de los estudios analizados es que la PPC se ve afectada por variables moderadoras u otro tipo de variables independientes, las que pueden encontrarse dentro o fuera de la gestión institucional y cuyo efecto puede ser diverso. En su mayor cantidad, estas variables siguen reflejándose a través de percepciones de los sujetos (sobre la organización, sobre el trabajo, sobre sus colegas), aunque algunos estudios intentan incluir otro tipo de variables objetivas, tales como el tamaño de la escuela o su nivel de resultados académicos.

En tercer lugar, los hallazgos en relación con el vínculo entre la PPC y la organización educativa denotan características que no son completamente claras. Si bien los artículos que incluyen en sus investigaciones aspectos relacionados con el vínculo entre los procesos organizacionales o culturales de la institución educativa dan cuenta de la relación o aporte que ellos pueden prestar a la PPC, en un grupo de estos casos las relaciones que se buscaron probar al respecto no tuvieron el resultado empírico esperado. A continuación, se presentará el detalle de estos resultados.

Las relaciones que sí evidenciaron una mayor relación positiva estuvieron vinculadas con el rol del liderazgo como un proceso que a través de su actuar puede incidir favorablemente en la PPC (artículos N°4, 5, 6, 9, 12) o en la manera en que la cultura organizacional también puede afectar positiva o negativamente esta variable (artículos N°5 y 11).

Por su parte, algunas investigaciones buscaron establecer vínculos entre variables organizacionales o de relaciones al interior de la organización y la PPC, obteniendo resultados poco significativos. Tal fue el caso del artículo N°1, en que los factores de contexto personal y temas relacionados al trabajo eran débiles predictores de PPC; el N°3,

en que los maestros en este estudio hicieron una clara distinción entre el apoyo de colegas y administradores escolares como factores que contribuyen a la preparación general; el N°7, donde los resultados indicaron la ausencia de una relación directa significativa, ya sea entre la cooperación del equipo de liderazgo y el compromiso afectivo de los maestros con el cambio o entre la toma de decisiones participativa y el compromiso afectivo de los maestros; el N°10, en que la PPC tenía un rol estadísticamente moderado en función del cambio cultural que analizaba la investigación; o el N°12, donde se observó que las emociones negativas como la ira y la ansiedad no fueron predictivas de la disposición de los directores para el cambio.

Finalmente, algunas de las investigaciones verificaron que el resultado de la medición de la PPC no es necesariamente la misma, dependiendo del momento que se esté viviendo respecto del cambio analizado, es decir, respecto a si esta medición se realizaba antes, durante o después de su implementación. Así, lo evidenciaron los estudios N°3 y 8, en que se vislumbra que las percepciones pueden ir variando en función de la implementación, o que las percepciones respecto del cambio no ocurren o se entrelazan en paralelo, sino que, de forma encadenada, unas primero y otras después.

4. DISCUSIÓN

A continuación, se presenta un análisis de los resultados recién presentados de la revisión de literatura. En relación con las definiciones sobre la relevancia de estudiar la PPC, los artículos pusieron un claro énfasis en el aporte aplicado de este término. Es decir, su investigación puede favorecer la toma de decisiones para gestionar el cambio, entendiendo a este además como un proceso permanente y no un episodio específico en la vida de una organización.

Las aproximaciones conceptuales a la PPC enfatizaron diferentes focos, pero manteniendo la idea de que son finalmente los individuos quienes se enfrentan y reaccionan al cambio. A partir de ello, se despliegan otros ámbitos de interés referidos a cómo una innovación o cambio puede verse afectada por la PPC, o qué debe hacerse desde el liderazgo y la gestión organizacional para afectarla positivamente.

De la revisión conceptual que se realizó al inicio de este trabajo, Zayim y Kondacky (2014) indicaban la existencia de tres dimensiones constitutivas de la PPC: intencionalidad, emoción y cognición. La revisión realizada valida estos elementos, pero agrega otro aspecto que parece fundamental en la expectativa de que la PPC afecte realmente el cambio: existe una brecha entre la disposición y la conducta respecto del cambio. De esta forma, emerge la necesidad de comprender con mayor claridad qué es lo que ocurre entre el desarrollo de actitudes proclives al cambio y las acciones concretas en relación con éste.

Asimismo, en el apartado conceptual se hablaba de otros conceptos como centrales para comprender la PPC (Bouckenooghe y Devos, 2008; Zayim y Kondacky, 2014). Varios de ellos referían a las relaciones y fenómenos que ocurren dentro de la organización. La revisión de la literatura valida esta observación en general, aunque con algunas salvedades. La primera es que se rescata con mayor claridad el aporte del liderazgo a la PPC, como un proceso que puede favorecerla o limitarla y que además ello puede ser planificado, si se estudian las características y atributos asociados a la PPC. La segunda es que, más allá de

las visiones generales, un conjunto de relaciones entre variables asociadas a la organización y las relaciones no pudieron ser confirmadas, lo que genera un campo aún existente de preguntas sin responder respecto de las condiciones organizacionales propicias para la PPC.

Otro hallazgo relevante de esta revisión fue la constatación de la existencia de diferentes modelos explicativos en los que participa la PPC. El primero, es la lógica de precursores, la segunda, la de variables relacionadas con la PPC y la tercera es donde la PPC es una variable dependiente, afectada por una variedad de posibles factores. En todos los casos se vislumbra la PPC como un factor resultante o afectado por un conjunto de variables individuales, colectivas, organizacionales o contextuales y que también puede afectar en otras variables. En este caso, tampoco se podría decir que existan modelos predominantes para su análisis.

En línea con lo anterior, los diseños metodológicos de las investigaciones reflejaron los modelos recién sintetizados, enfatizando una lógica explicativa, considerando una visión causal o correlacional, implementada a través de estudios cuantitativos de corte transversal. Sin embargo, los mismos resultados de algunos de los estudios dieron cuenta del dinamismo en el tiempo de la PPC. Además, la visión de variables asociadas a la PPC no siempre respondió a los objetivos de investigación, en el sentido que no otorgó todas las respuestas que se esperaban alcanzar para la comprensión de este fenómeno. Esta situación abre espacios para la modificación de la óptica utilizada para investigar este fenómeno.

En relación con los hallazgos de las investigaciones, se consolida la observación que la PPC sigue siendo un fenómeno que se visibiliza particularmente en los sujetos individuales, más que en colectivos u organizaciones. Asimismo, la idea de que puede ser una variable dependiente o independiente también puede constatarse, pero los estudios dan más cuenta de la PPC como una variable dependiente. Esto se refleja sobre todo en el énfasis práctico que se entrega a este fenómeno, se busca conocerlo para luego poder gestionarlo. Frente a esta situación, se genera la inquietud de si no será necesario comprenderlo más en profundidad, de manera de entender completamente cómo opera la PPC en un proceso de transformación. Podrían requerirse más estudios de carácter descriptivo para alcanzar este tipo de conocimiento.

Finalmente, un ámbito que se vio casi inexistente en el análisis de los artículos fue una visión sobre los entornos en los que opera las organizaciones en que se estudia la PPC. Solo un artículo (Galdames *et al.*, 2017) lo aborda con mayor claridad, identificando una relación entre ese entorno o la trayectoria institucional y la PPC. Este hallazgo da pie a la consideración de la necesidad de profundizar hacia visiones más comprensivas respecto de la PPC, lo que se plantea como una hipótesis de por qué las variables organizacionales no han permitido hasta ahora dar respuesta sobre las variables que afectan la PPC.

4.1 AGENDA DE INVESTIGACIÓN SOBRE PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

En virtud de los resultados obtenidos de esta revisión se abren espacios para el desarrollo de la investigación respecto de la PPC. Un primer aspecto ciertamente tiene que ver con profundizar el número y las aproximaciones de investigación respecto de la PPC dado el carácter aún incipiente que pudo constatarse de la revisión de literatura. Se requiere de mayor cantidad de evidencia para poder contar con conclusiones más robustas.

En segundo lugar, se evidenció la relevancia de desarrollar investigaciones que dispangan de una mirada longitudinal sobre la PPC, considerando diferentes momentos

respecto de su implementación. Al respecto, se contó con evidencia sobre los posibles cambios en la PPC que se pueden dar durante el proceso, así como también se identificó la brecha ya mencionada entre la disposición y la conducta frente al cambio.

En tercer lugar, se identifica la posibilidad de abordar diseños que aborden de manera más comprensiva el contexto en que se desarrolla la PPC, indagando tanto en variables predefinidas como emergentes. Para ello, parece ser relevante considerar diseños mixtos o aproximaciones cualitativas que permitan indagar en otro tipo de factores o elementos que debieran considerarse para una comprensión más profunda de este fenómeno de interés. En esa línea, se levanta la necesidad de considerar en mayor medida elementos propios del entorno y de la trayectoria de la institución o instituciones dentro de las cuales se está estudiando la PPC.

Los aspectos recién resaltados podrían incorporarse a los avances que ya ha realizado la investigación. En este sentido, se vislumbra como relevante la profundización de los modelos explicativos que se han identificado. Particularmente, la lógica de "precursores" se identifica como importante de profundizar, debido a la necesidad de comprender con mayor claridad cómo se avanza desde la actitud favorable al cambio a la acción concreta. Asimismo, se requiere robustecer la identificación de los vínculos existentes entre la PPC y la organización escolar. Es necesario avanzar allá de la relevancia del liderazgo, para comprender la forma en que determinadas decisiones o dinámicas organizacionales propician o dificultan la PPC, alcanzando mayores niveles de certidumbre, en relación con un fenómeno que aún no termina por conocerse en detalle.

4.2. LIMITACIONES

Como limitaciones de esta revisión, se identifican dos aspectos. El primero dice relación con la naturaleza de la búsqueda. Tal como se mencionó en la sección de metodología, se optó por considerar específicamente artículos referidos al concepto de PPC y a otros que fueran semánticamente similares. Sin perjuicio de ello, la revisión pudo haber recogido conceptos más amplios que los estrictamente relacionados al concepto, lo que habría tenido como consecuencia un mayor número de artículos que pudieron haber sido objeto de análisis.

La segunda limitación que se observa tiene que ver con la metodología de análisis considerado para los artículos. Dado que había un número importante de trabajos que presentaron análisis estadísticos relacionados a la PPC, se pudo optar por una metodología más cercana a la del metaanálisis, revisando específicamente los resultados estadísticos obtenidos de la medición de cada variable. Sin embargo, se optó por un enfoque más descriptivo y exploratorio, debido al momento de desarrollo de este concepto en la literatura educacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Haddad, S. y Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

- Bouckenooghe D. and Devos G. (2008) *Ready or not . . . ? What's the relevance of a meso level approach to the study of readiness for change?* Recuperado desde www.econbiz.de/en/search/detailed-view/doc/ready-or-notwhat-s-the-relevance-of-a-meso-level-approach-to-the-study-of-readiness-for-change-bouckenoghe-dave/
- Galdames S., Montecinos C., Campos F., Ahumada L. and Leiva M. V. (2017). Novice principals in Chile mobilizing change for the first time: Challenges and opportunities associated with a school's readiness for change. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–21. doi.org:1741143217707520.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Hopkins, D. (2017). *The Past, Present and Future of School Improvement and System Reform*. An expanded version of the William Walker Oration, ACEL National Conference, Sydney, NSW, 6th October 2017.
- Hallinger, P. & Huber, S. (2012). School leadership that makes a difference: international perspectives. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(4), 359-367. <http://dx.doi.org/10.1080/09243453.2012.681508>.
- Lieberman, A., Campbell, C. y Yashkina, A. (2016). *Teacher Learning and Leadership Of, By, and For Teachers*. NY: Routledge.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L. & Anderson, S. E. (2010). *Investigating the links to improved student learning*. Final report of research findings. New York, NY: Wallace Foundation.
- Meyer, M., Macmillan, R. y Northfield, S. (2009) Principal succession and its impact on teacher morale, *International Journal of Leadership in Education*, 12(2), 171-185. Doi: 10.1080/13603120802449660
- Montecinos, C. y Uribe, M. (2016). *Desarrollo de Liderazgos para el Aprendizaje en el Siglo XXI, un Enfoque Sistémico*. Nota Técnica N°1, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Muijs, D. y Harris, A. (2006) Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education* 22(8), 961–972.
- Rincón Gallardo, S. (2019). *Liberating Learning: Educational Change as Social Movement*. NY: Routledge.
- Shirley, D. (2016.) *The New Imperatives of Educational Change Achievement with Integrity*. NY: Routledge.
- Stoll, L. (1998). School Culture. *School Improvement Network's Bulletin*, No. 9, Autumn 1998. Institute of Education, University of London.
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Weiner, J. y Higgins, M. (2017) Where the two shall meet: Exploring the relationship between teacher professional culture and student learning culture. *Journal of Educational Change*, 18, 21–48. DOI 10.1007/s10833-016-9292-6
- Zayim, M. y Kondacky, Y. (2014). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610- 625.

ANEXO. ARTÍCULOS CONSIDERADOS EN LA REVISIÓN DE LITERATURA

- Bank, L., Jippes, M., Scherpbier, A., den Rooyen, C. y Scheele, F. (2019). How To Get Your Clinical Teaching Team Ready For Curriculum Change: A Practical Guide. *Advances in Medical Education and Practice*, 10, 979-986.
- Bank, L., Jippes, M., Leppink, J., Scherpbier, A., den Rooyen, C., van Luijk, S. y Scheele, F. (2017). Are they ready? Organizational readiness for change among clinical teaching teams. *Advances in Medical Education and Practice*, 8, 807- 815.
- Bank, L., Jippes, M., Scherpbier, A., Leppink, J., den Rooyen, C., Scheele, F. y van Luijk, S. (2018) Specialty Training's Organizational Readiness for curriculum Change (STORC): validation of a questionnaire. *Advances in Medical Education and Practice* 9, 75-83.
- Bliss, C. M. y Wanless, S. B. (2018). Development and initial investigation of a self-report measure of teachers' readiness to implement. *Journal of Educational Change* 19(2), 269–291. <https://doi.org/10.1007/s10833-018-9324-5>
- Galdames S., Montecinos C., Campos F., Ahumada L. and Leiva M. V. (2017) Novice principals in Chile mobilizing change for the first time: Challenges and opportunities associated with a school's readiness for change. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–21. [doi.org:1741143217707520](https://doi.org/10.1741143217707520).
- Ittner, D., Hagenauer, G. & Hascher, T. (2019). Swiss principals' emotions, basic needs satisfaction and readiness for change during curriculum reform. *Journal of Educational Change* 20(2), 165–192. <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09339-1>.
- Ilyas, M. (2018). Investigating readiness for acceptance of change for the adoption of Blackboard LMS at Prince Sattam Bin Abdulaziz University, Saudi Arabia. *International Journal of Education and Practice*, 6(4), 216-226.
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M. & Ugurlu, C. (2015). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 20(29), 176-197. DOI: 10.1080/13603124.2015.1023361
- Kondakci, Y., Zayim, M., Beycioglu, K., Sincar, M. & Ugurlu, C. (2016) The mediating roles of internal context variables in the relationship between distributed leadership perceptions and continuous change behaviours of public school teachers. *Educational Studies*, 42(4), 410-426. DOI: 10.1080/03055698.2016.1206462.
- Kurniawan, J. E., Suhariadi, F. and Hadi, C. (2017). The Impact of School's Corporate Cultures on Teacher's Entrepreneurial Orientation: The Mediating Role of Readiness for Change. *Expert Journal of Business and Management*, 5(1), 22-31.
- Tai Mei Kin, Kareem, O., Nordin, M. & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427-446. DOI: 10.1080/13603124.2018.1272719.
- Tai Mei Kin & Kareem, O. (2019) The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International Journal of Leadership in Education*, 22(4), 469-485. DOI: 10.1080/13603124.2018.1481535
- Thien, L. (2019). Distributive Leadership Functions, Readiness for Change, and Teachers' Affective Commitment to Change: A Partial Least Squares Analysis. *SAGE Open*, April-June 2019: 1–15. DOI: 10.1177/2158244019846209