

# FORMACIÓN EN LIDERAZGO SISTÉMICO PARA EL APRENDIZAJE EN RED

Álvaro González, Mauricio Pino y Luis Ahumada

LIDERES EDUCATIVOS

[www.lidereseducativos.cl](http://www.lidereseducativos.cl)

# PRINCIPIOS QUE INSPIRAN NUESTRA ACCIÓN FORMATIVA

# HACIA EL MEJORAMIENTO SISTÉMICO



# 7 LECCIONES PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES SISTÉMICOS

1. Fortalecer la formación de líderes sistémicos más allá del rol de los directores.
2. El liderazgo sistémico se sostiene principalmente en la ética educativa.
3. El liderazgo sistémico está altamente influenciado por el aprendizaje organizacional y el liderazgo distribuido.
4. El liderazgo sistémico tiene su foco en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas del aula.
5. La concepción de sistema va más allá del mundo escolar.
6. El liderazgo sistémico es una estrategia que fortalece el liderazgo escolar.
7. El liderazgo sistémico se vincula con el desarrollo profesional directivo.



# MARCO PARA LIDERAZGO SISTÉMICO Y APRENDIZAJE EN RED



# DISEÑO DE LA FORMACIÓN DE LÍDERES SISTÉMICOS

# DISEÑO DEL PROGRAMA PILOTO DE FORMACIÓN

- El programa de formación se diseñó en base a:
  - la sistematización de experiencias internacionales sobre redes y liderazgo sistémico (Ahumada et al., 2016);
  - la evidencia internacional y nacional sobre desarrollo profesional de líderes escolares (Forde, 2011; Muñoz & Marfán, 2011); y
  - las orientaciones del modelo formativo de LIDERES EDUCATIVOS, que se basa en la teoría de aprendizaje experiencial (Kolb, 1984; Kolb & Kolb, 2009).

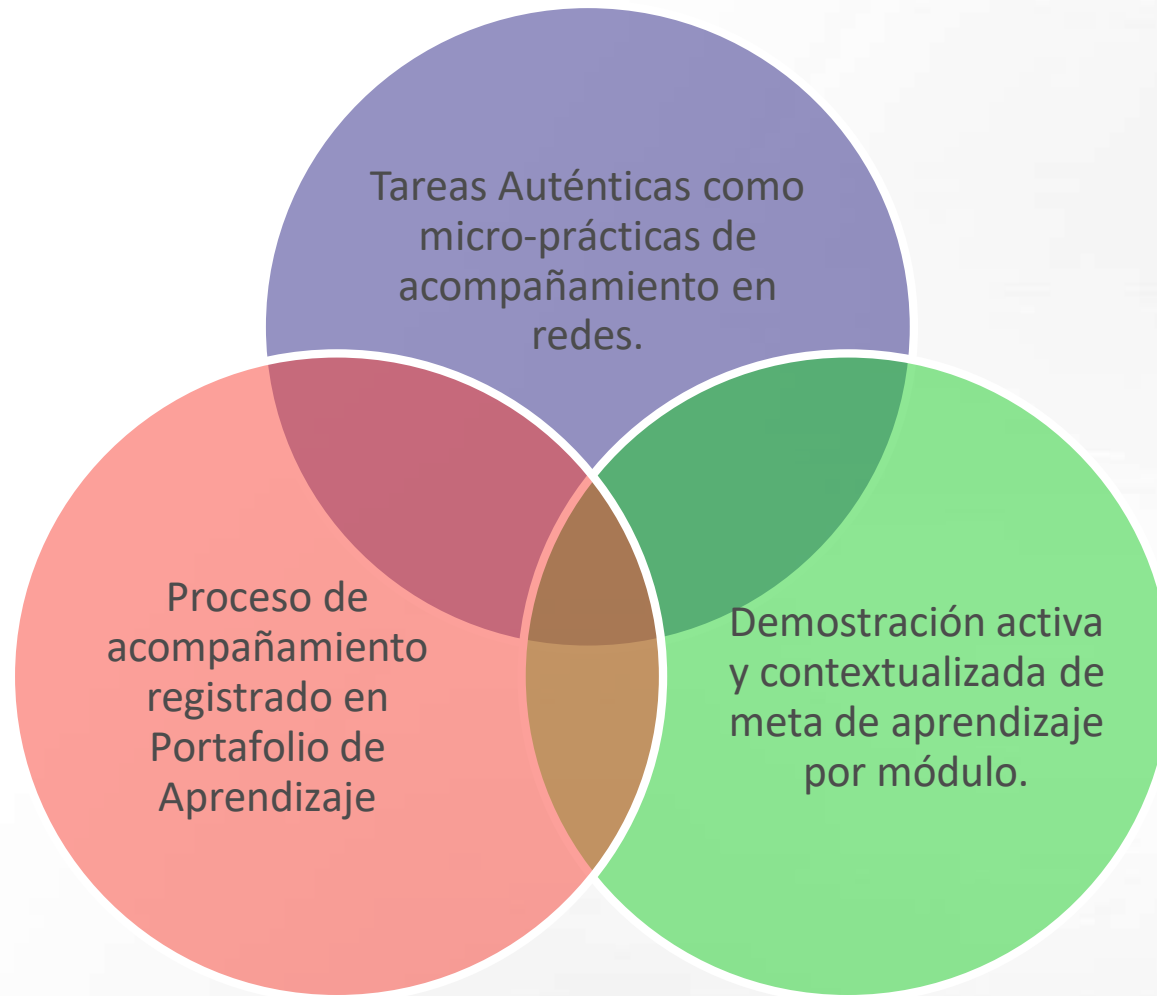


# MODELO FORMATIVO PARA LÍDERES SISTÉMICOS



# MODELO DE EVALUACIÓN AUTÉNTICA

(Ahumada, 2005; Monereo, 2003)



# OBJETIVO Y MÓDULOS DE FORMACIÓN

<b>Objetivo (práctica focalizada)</b>	<b>Ofrecer formación especializada a líderes escolares que les permita facilitar el aprendizaje entre escuelas y liceos a través de redes escolares.</b>
Módulos, metas de aprendizaje y conceptos clave	<b>Módulo 1: Nuevos Líderes para un Nuevo Sistema</b> “Los líderes sistémicos conocen las transformaciones en el contexto educacional chileno y cómo éstas impactan en sus prácticas” <b>Pensamiento sistémico – Colaboración</b>
	<b>Módulo 2: Redes y Acompañamiento</b> “Los líderes sistémicos conocen las dimensiones del funcionamiento de las redes escolares y diagnóstican sus redes”. <b>Capital social – Organización de la red</b>
	<b>Módulo 3*: Prácticas de Liderazgo Sistémico</b> “Los líderes sistémicos utilizan el marco del liderazgo sistémico para mejorar el funcionamiento de sus redes escolar”. <b>Liderazgo distribuido – Trabajo en equipo – Aprendizaje organizacional</b>
	<b>Módulo 4*: Movilizando Innovación en Redes Escolares</b> “Los líderes sistémicos indagan colaborativamente en sus redes escolares para innovar en sus prácticas”. <b>Innovación y mejoramiento – Innovación colaborativa</b>

# SEGUIMIENTO EGRESADO DE COHORTE 2016

# OBJETIVOS DEL SEGUIMIENTO

Conocer y describir la transferencia de prácticas de liderazgo sistémico a los contextos donde se desempeñan los directivos formados.

Dar cuenta del valor, la utilidad y debilidades del programa de formación desde la perspectiva de sus participantes,

Contribuir a cambios en el modelo formativo y así mejorar su calidad para futuras versiones,

Informar a otros programas de formación de modo que eviten problemáticas que aquí ya han sido detectadas.

# PARTICIPANTES DE LA COHORTE Y ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO

## Cohorte 2016

- 53 participantes (38 mujeres y 23 hombres) de las regiones del Biobío (30) y Metropolitana (23)
- Director/a: 23, Jefe/a de UTP: 28, Apoyo técnico (sostenedor): 2

## Encuesta online

- Enviada vía email a 53 egresados y abierta por seis semanas (29 de agosto a 11 de octubre 2017)
- Tasa de respuesta: 74% (39 encuestas recopiladas; 32 completas y siete incompletas. Muestra final: 68% de egresados de la cohorte 2016.

## Estudio de casos (entrevistas)

- Tres comunas escogidas como casos de estudio (RM: Cerro Navia y Pudahuel; Biobío: Cañete)
- Entrevistas a muestra de participantes de cada comuna (cuatro directores y tres jefes de UTP en total)

# 1. RELEVANCIA DE LOS CONTENIDOS

- “Colaboración”
- “Propósito de la red” (8 de 10 participantes)
- “Liderazgo distribuido” (9 de 10 participantes)

Ampliar la mirada de mejora escolar, desde una visión centrada en la escuela a una visión sistémica (“mejoramiento en red”).



## 2. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LOS APRENDIZAJES

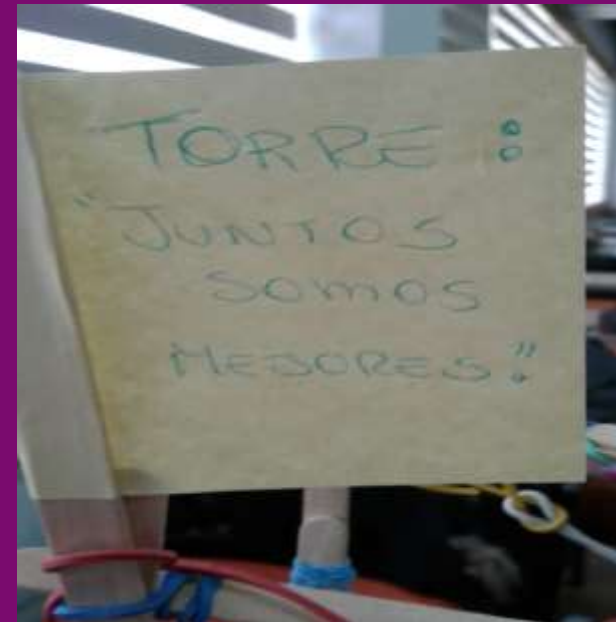
- Lenta puesta en práctica (depende del contexto)
- Cambios en la participación en la red (vertical a un trabajo más horizontal)
- Cambios en sus propios establecimientos (8 de 10 señala que mejora su habilidad para detectar capacidades en otros)





### 3. TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN

- 8 de 10 participantes genera más instancias para que los docentes realicen trabajo colaborativo.
- 6 de 10 participantes señala que ahora genera más instancias para que el equipo directivo pueda trabajar colaborativamente
- Liderazgo Distribuido como un concepto visagra entre el establecimiento y la red



## 4. DESAFÍO FUTURO: HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA LA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA

- Expectativa: ampliar las nociones de liderazgo “sistémico” para pensar la nueva educación pública
- Contribución a una visión macro de la educación, superando las nociones de competencia y reforzando la idea de mejora sistémica.
- Desarrollar y trabajar con los participantes más herramientas prácticas



# ALGUNAS CONCLUSIONES



El diplomado introduce un lenguaje nuevo sobre redes, que se ve materializado en una serie de conceptos que los participantes aprenden y utilizan en sus contextos particulares.



Se reportan efectos en el desarrollo de prácticas de liderazgo distribuido, colaboración y trabajo en equipo. No obstante, la profundidad y la extensión de estos cambios dependen del contexto de los participantes.



Es necesario desarrollar herramientas más concretas que faciliten la traducción y transferencia de los conocimientos a sus comunidades educativas, redes y establecimientos.



Las entrevistas dan cuenta del valor ético de fortalecer una mirada territorial con foco en mejorar la educación pública para todos, más allá de los muros de sus establecimientos.



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

  
**LIDERAZGO SISTÉMICO  
Y APRENDIZAJE EN RED**



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



Universidad  
de Concepción

Educación | **FCH**  
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO  
OISE | ONTARIO INSTITUTE  
FOR STUDIES IN EDUCATION



TODOS  
POR  
CHILE