

# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



Nota Técnica N°5

## Liderazgo Sistémico: 7 Lecciones para la Formación de Líderes Educativos que Aprenden en Red

Luis Ahumada-Figueroa, Mauricio Pino-Yancovic, y Alvaro González, con Sergio Galdames

*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*

Área de Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red



## **Liderazgo Sistémico: 7 Lecciones para la Formación de Líderes Educativos que Aprenden en Red**

Luis Ahumada-Figueroa, Mauricio Pino-Yancovic, y Alvaro González, con Sergio Galdames.  
*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*

Noviembre, 2016.

---

### **Para citar este documento:**

Ahumada-Figueroa, L., Pino-Yancovic, M., González, A., Galdames, S. (2016) Liderazgo Sistémico: 7 Lecciones para la Formación de Líderes Educativos que Aprenden en Red. Nota Técnica N° 5, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

---

### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla



# ÍNDICE

Resumen	4
¿Qué nos dice la experiencia internacional sobre la importancia de formar líderes sistémicos para la colaboración inter-escolar?	5
La experiencia del programa piloto de formación en liderazgo sistémico y aprendizaje en red en Chile	6
Lección 1: Fortalecer la formación de líderes sistémicos más allá del rol de los directores	7
Lección 2: El liderazgo sistémico se sostiene principalmente en la ética educativa	8
Lección 3: El liderazgo sistémico está altamente influenciado por el aprendizaje organizacional y el liderazgo distribuido	9
Lección 4: El liderazgo sistémico tiene su foco en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas del aula	10
Lección 5: La concepción de sistema va más allá del mundo escolar	11
Lección 6: El liderazgo sistémico es una estrategia que fortalece el liderazgo escolar	12
Lección 7: El liderazgo sistémico se vincula con el desarrollo profesional directivo	13
A modo de conclusión	14
Referencias	15

# Resumen

En los últimos 10 años se observa un gran interés por el rol de los líderes sistémicos como agentes que movilizan a comunidades de aprendizaje inter-escolares. Los países o sistemas de alto desempeño están implementando políticas públicas para instalar o fortalecer el trabajo inter-escolar, que requiere del desarrollo de esta capacidad de liderazgo especializada. En esta nota se presenta un conjunto de lecciones para la formación de líderes sistémicos en Chile que se desprenden de un análisis de experiencias de formación en liderazgo de países como Escocia, Bélgica (Región Flamenca), Finlandia, Australia (Estado de Victoria), Austria, Singapur, Inglaterra, España, Hong Kong, México, y Uruguay. A su vez, se ha tomado en consideración la experiencia en Chile del programa piloto de formación de "Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red" desarrollado por LIDERES EDUCATIVOS, durante el segundo semestre de 2016 en dos regiones del país.

# ¿Qué nos dice la experiencia internacional sobre la importancia de formar líderes sistémicos para la colaboración inter-escolar?

En los últimos 10 años en diversos países del mundo han aumentado las experiencias de trabajo en red entre establecimientos educativos y con otros actores sociales que inciden en la vida de las niñas, niños y jóvenes de determinado territorio. Entre muchas experiencias internacionales, podemos destacar los casos de países como Escocia, Bélgica (Región Flamenca), Finlandia, Australia (Estado de Victoria), Austria, Singapur, Inglaterra, España, Hong Kong, México, y Uruguay.

Estas experiencias son claras en señalar las ventajas que se presentan cuando existen espacios de colaboración entre pares, los cuales promueven el aprendizaje y la innovación pedagógica. Por ejemplo, las redes facilitan el intercambio de conocimientos, el desarrollo profesional de docentes y directivos, la transformación de prácticas, la innovación organizacional y pedagógica, y la difusión rápida de estas innovaciones a un amplio grupo de actores. Sin embargo, la experiencia internacional también nos advierte que el hecho de reunir personas en un lugar y en un tiempo determinado para ejecutar una tarea específica no es suficiente para desarrollar una red. Asimismo, se hace hincapié en la importancia y complejidad de hacer extensiva la colaboración y aprendizajes que se producen en la red hacia los establecimientos y otros actores de la comunidad que participan de ella (Boylan, 2016;

Chapman & Fullan, 2007; Chapman, Lindsay, Muijs, Harris, Arweck & Goodall, 2010; Earl & Katz, 2007; Feys & Devos, 2015; Moolenaar & Sleegers, 2015; Muijs, 2015). Es por ello que resulta fundamental desarrollar las capacidades de liderazgo de los profesionales encargados de coordinar, conducir o animar la red, con el fin de promover no solo la instalación de la red en sí misma, su sostenibilidad y la promoción de un trabajo colaborativo al interior de ésta, sino también que ello impacte en las comunidades escolares que forman parte de la red (Rincon-Gallardo & Fullan, 2016).

Si bien las experiencias internacionales sugieren que existe una diversidad de prácticas que puede asumir un líder sistémico dentro de la red, una de las que aparece de forma transversal es la de facilitar la colaboración entre escuelas y liceos. En el contexto del sistema chileno, esta colaboración está enfocada en lograr que escuelas y liceos generen acciones y conocimiento compartido, aprendiendo e innovando en sus prácticas con un foco en la mejora escolar. Sin embargo, a la fecha, no se ofrecían herramientas concretas u oportunidades de formación profesional especializada que pudieran ser utilizadas y aprovechadas para los directivos escolares que participan de estas redes, con el fin de profesionalizar su labor.

# La experiencia del programa piloto de formación en liderazgo sistémico y aprendizaje en red en Chile

En Chile se ha potenciado la idea de generar un cambio cultural orientado a la colaboración para superar una lógica de competencia que no ha permitido a los establecimientos desarrollar trayectorias de mejora continua. En este contexto, la formación de líderes sistémicos es un desafío clave en el contexto nacional, más aún si se considera el cambio sistémico que trae asociada la Reforma Educacional. La intención de crear los Servicios Locales de Educación, cuyo objetivo es fortalecer una educación pública de calidad y con equidad, promueve la idea que distintos actores del sistema educativo colaboren y aprendan en red. Incluso, independientemente del avance de esta reforma, cada vez más los establecimientos educativos requieren de una coordinación con distintos actores comunales, incluyendo directivos y docentes, con quienes deben abordar y resolver problemáticas comunes.

Considerando que el liderazgo sistémico es una capacidad clave para sostener y fortalecer la colaboración como una estrategia de cambio y mejora escolar y de sistema, en el actual contexto de reforma, LIDERES EDUCATIVOS diseña e implementa en 2016 un programa piloto de formación de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red en dos regiones de Chile con la participación de más de 50 líderes escolares. A partir de la experiencia del programa piloto, es posible visualizar el gran potencial y disposición que existe entre líderes del sistema escolar para colaborar con otros, pero también se visualizan importantes dificultades para facilitar este proceso. Entre estas destacan: la falta de tiempo para desarrollar un trabajo inter-escolar, una cultura de la competencia instalada en el sistema, y el desconocimiento de estrategias concretas que permitan un aprendizaje conjunto, que supere el simple hecho de compartir ideas de forma anecdótica.

Todos estos desafíos han sido abordados en conjunto con los líderes escolares participantes en instancias de formación presenciales y virtuales del programa piloto. Por ejemplo en este curso se ha:

- Analizado las implicancias sociales, políticas y técnicas de colaborar.
- Analizado las características y principios del funcionamiento en red y modos en que estas pueden ser acompañadas.
- Profundizado en las debilidades y fortalezas que existen para gestionar espacios de confianza.
- Abordado modelos que permiten desarrollar “equios de trabajo” y “trabajo en equipo” desde un enfoque de liderazgo distribuido”.
- Esperimentado con herramientas de indagación colaborativa que permiten alcanzar aprendizajes colectivos.

Asimismo, las redes de mejoramiento escolar u otras redes donde se insertan los participantes del programa piloto han sido utilizadas como una plataforma para poner en práctica lo trabajado en las instancias presenciales y virtuales. En estos espacios, los líderes educativos que participan del programa han desarrollado tareas auténticas o micro-prácticas, aplicando herramientas y estrategias para acompañar el trabajo que se realiza en sus redes, y generando instancias reflexivas con sus pares sobre estas intervenciones en los espacios de formación presencial y no-presencial del programa. Finalmente, todas las acciones de formación del programa piloto de Liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red han puesto énfasis en que el horizonte de las redes debe estar puesto en la mejora continua sobre la base del desarrollo de una cultura de la colaboración.

A partir de la experiencia del programa piloto desarrollado por LIDERES EDUCATIVOS y de la evidencia internacional, se proponen una serie de lecciones para desarrollar y consolidar estrategias de formación para líderes sistémicos en nuestro país.

## Fortalecer la formación de líderes sistémicos más allá del rol de los directores

La evidencia internacional es clara en señalar que los directores son fundamentales en cualquier estrategia de trabajo sistémico, pero también lo es el nivel intermedio, usualmente en la generación de condiciones y monitoreo del trabajo. Además, la mayoría de las estrategias sistémicas integran a otros líderes escolares, como los subdirectores y profesores líderes, como también agentes que se vinculan con organizaciones no escolares (Matthews, Moorman, & Nusche; 2008; Niemi & Isopahkala-Bouret, 2015; Schleicher, 2012). Por ejemplo, en Australia aparece como claves los subdirectores, en Finlandia los docentes y en Singapur las autoridades locales.

La idea de integrar diferentes agentes del sistema está en proveer de mayor sustentabilidad a las estrategias que se implementan, resguardar el rol de los directores en sus propios establecimientos, a su vez de apoyar equipos de trabajo que luego pueden distribuir tareas dependiendo de la temática que es abordada en los cursos de formación. En Chile, ocurre una situación similar, al menos en las redes de mejoramiento escolar, donde se involucran tanto directores como jefes de UTP. En el curso piloto esto fue destacado como una fortaleza, en cuanto permitió que esta dupla directiva pudiera implicar de mejor manera a sus comunidades en desarrollar proyectos de la red. A su vez, según su rol, cada actor puede aportar de manera distinguida al trabajo en red. La mayor ventaja de que las redes escolares involucren tanto al director como jefe de UTP está en que ellos puedan delegar en sus comunidades tareas y responsabilidades, de modo de estar activamente presentes en las reuniones de red y no solamente con su presencia física. Ello implica desarrollar con estos directivos sus capacidades de liderazgo distribuido, el cual ha sido un contenido clave de este curso piloto.

# El liderazgo sistémico se sostiene principalmente en la ética educativa

El principio fundamental de las iniciativas de trabajo sistémico es la creencia de que todos los estudiantes son importantes, no sólo los de nuestra escuela o de nuestra comuna. Más aún, en algunos casos estudiados, el trabajo sistémico supone que el sistema educativo es una gran escuela (donde cada establecimiento es una sede, por lo que el trabajo del líder sistémico apunta a contribuir al desarrollo y bienestar de todos, no sólo de sus estudiantes (Boylan, 2016; Close, 2016; Simon, 2015; Townsend, 2015). Esto es más frecuente en países que comparten dichos valores transversalmente en su cultura, como por ejemplo Escocia o Finlandia, o en casos de sistemas altamente cohesionados como Singapur o Hong Kong. Sin embargo, contextos como el belga, caracterizados por la competencia presentan una tarea más desafiante para lograr este tipo visión social cohesionada (Feys & Devos, 2015).

En nuestro curso piloto nos encontramos con directivos muy motivados a trabajar y aprender colectivamente, especialmente cuando pertenecen a una misma comuna. A su vez fue muy valorado por los participantes compartir con profesionales de otras comunas, ello les permitió contrastar sus propias experiencias y proyectar alternativas al trabajo que comúnmente realizan.

A diferencia de otros países, varios participantes de nuestro programa visualizan un contexto educativo bastante complejo para generar espacios de colaboración en red, dado la gran cantidad de políticas e incentivos a la competencia, como la matrícula y el SIMCE. Por lo que si bien ellos reflejan una ética y compromiso con la educación pública del país, no les es fácil visualizar dicha lógica en todo el sistema. En particular creen que tanto en sus establecimientos, como en las instituciones educativas vecinas, se hace necesario generar estrategias concretas para fortalecer las relaciones de confianza, lo que puede ser sumamente complejo cuando no hay un liderazgo intermedio que facilite dichos vínculos. No obstante, en este contexto, ellos al momento de desarrollar varias actividades del curso fueron bastante abiertos al compartir sus proyectos y aprender de sus pares, algunos incluso elaboraron estrategias cooperativas y acciones concretas conjuntas de intervención para mejorar el trabajo de sus redes escolares.

# El liderazgo sistémico está altamente influenciado por el aprendizaje organizacional y el liderazgo distribuido

La principal tarea de las iniciativas sistémicas estudiadas está en liberar el potencial, el conocimiento y la información que las escuelas y las personas tienen, para posteriormente compartirlo dentro de la comunidad. Asimismo, esto requiere una construcción de sentido compartido y de distribución de roles, responsabilidades y del poder entre los miembros de la red (Rieckhoff & Larsen, 2012).

En la experiencia piloto de formación quedó en evidencia la importancia de desplegar competencias de aprendizaje organizacional tanto al interior de los establecimientos como entre establecimientos. Compartir experiencias de éxito y fracaso es fundamental para generar y compartir conocimientos que luego puedan ser transferidos del trabajo en red a los respectivos establecimientos. Por otro lado, en la experiencia piloto se vio la necesidad de desarrollar prácticas de liderazgo distribuido que permitan asumir distintos proyectos sin dejar abandonados sus establecimientos. Distribuir liderazgo, desde una perspectiva sistémica, significa asumir liderazgos compartidos convocando a todos los actores del sistema.

# El liderazgo sistémico tiene su foco en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas del aula

En las experiencias internacionales se observaron una amplia diversidad de tareas que las redes escolares abordan, pero las más frecuentes, y al parecer las más relevantes, son aquellas iniciativas que permiten identificar las mejores metodologías de enseñanza y que permiten su transferencia en distintos contextos (OECD, 2015; Scanlan et al., 2016; Supovitz, 2014). Por ejemplo, en Victoria, los temas que han abordado las redes se han ido movilizándolo y focalizando en las estrategias pedagógicas del aula y en identificar e implementar programas de desarrollo profesional para los docentes. Asimismo, en Hong-Kong se declara que una de las funciones de las redes escolares es diseminar buenas prácticas y experiencias que promuevan educación de calidad.

Durante el desarrollo del programa piloto de formación de líderes sistémicos también se ha hecho eco de esta tendencia. Los líderes escolares que participan del curso están constantemente preocupados por el intercambio de buenas prácticas pedagógicas en sus redes y, más importante, por la transferencia de éstas a sus establecimientos. Ello ha sido abordado a partir del concepto de profundidad de la red, discutiendo y probando estrategias para asegurar que los establecimientos se benefician del intercambio que se produce entre los participantes de la red (Ahumada, González & Pino, 2016). En este sentido, tanto la experiencia internacional como nacional parecen sugerir que el horizonte de la red y los esfuerzos del liderazgo sistémico deben estar puestos en el mejorar los aprendizajes de los estudiantes. El desafío para los líderes sistémicos, en tanto, es lograr el equilibrio y generar una confluencia entre las necesidades socioeducativas locales o del territorio y las necesidades pedagógicas a nivel del aula. Esto se ve influenciado por los contextos cambiantes, que ponen presión en las escuelas y en los profesores, en encontrar nuevas formas de enseñar a los estudiantes.

# La concepción de sistema va más allá del mundo escolar

La evidencia y los sistemas educativos observados, muestran que el trabajo sistémico se instala gracias a recursos, estructuras e incentivos que proviene de niveles centrales o intermedios. Los líderes sistémicos usualmente trabajan articulados con políticas mayores. Por ejemplo, en muchos sistemas el trabajo sistémico es parte de las responsabilidades descritas en los marcos de actuación o en las políticas de evaluación directiva, por lo que no es visto como una carga extra, sino como una responsabilidad de los líderes educativos (Close, 2016; Moolenaar & Slegers, 2015; Spillane & Hopkins, 2013).

Si bien el trabajo sistémico se centra en las relaciones y oportunidades de colaboración entre escuelas, los líderes sistémicos establecen relaciones dialógicas con otras organizaciones relevantes (Universidades, servicios públicos, negocios, etc.) para el logro de los objetivos del centro escolar.

En nuestra experiencia piloto, se revisó el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, complementando el enfoque de este marco con prácticas de liderazgo orientadas a un trabajo tanto en la escuela como en el territorio donde ésta se encuentra. La labor del líder sistémico es avanzar a una noción socioeducativa que compromete a distintos actores que se hacen responsables del desarrollo educativo integral de todos los estudiantes de determinado territorio.

# El liderazgo sistémico es una estrategia que fortalece el liderazgo escolar

La investigación es concluyente en señalar que el rol de los directores se ha ido complejizando a nivel internacional, con la inclusión de diversas demandas y responsabilidades. Al mismo tiempo, directores reportan que en muchas ocasiones su trabajo es aislado, solitario y rutinario. El desarrollo de estrategias sistémicas es 'un golpe de aire fresco' no sólo para los directores, sino también para la escuela. Por un lado, enriquece el trabajo de los directivos, mientras que también entrega poder y responsabilidades diversas a los profesores (y otros actores relevantes) de la comunidad educativa. Por ejemplo, en el contexto inglés, el trabajo sistémico es una estrategia sustentada en el fortalecimiento de la sucesión directiva. En Bélgica (Región Flamenca) una de las grandes motivaciones durante los primeros años para trabajar en red era disminuir el aislamiento entre directivos, luego de varios años de implementación esta motivación se desarrolla como una posibilidad de trabajar colaborativamente con una comunidad de directivos, en el fondo de compartir y aprender con otros (Feys & Devos, 2015).

El curso piloto se ha caracterizado por una gran cantidad de actividades tipo taller, donde los participantes pueden analizar experiencias concretas en conjunto en base al análisis que se realiza de la investigación actualizada sobre liderazgo sistémico y aprendizaje en red. Ello ha permitido que este grupo de directivos se conozcan por primera vez o desarrollen conversaciones en profundidad con sus pares. Ciertamente este es uno de los aspectos más valorados del curso, donde se produce un aprendizaje significativo en base a las experiencias personales y de sus pares. El desafío es como este curso, bastante focalizado, puede extenderse a otros y ampliar de este modo la comunidad de directivos del sistema escolar chileno.

# El liderazgo sistémico se vincula con el desarrollo profesional directivo

En las experiencias internacionales se observó un reconocimiento que las habilidades del líder sistémico usualmente no son las mismas que las de un director o un profesor. Es por esto que la mayoría de los sistemas estudiados se observa la implementación de estrategias e iniciativas de desarrollo profesional como un elemento fundamental para la generación de capacidades de liderazgo sistémico. Más aún, en algunas experiencias internacionales, particularmente los casos de Escocia e Inglaterra, el rol del líder sistémico es considerado como un escallafón superior en la carrera profesional de los líderes educativos. En estos sistemas escolares, se espera que el líder sistémico sea un profesional destacado, que pueda utilizar su experiencia para contribuir al mejoramiento de la educación más allá de su propio establecimiento. Esto se evidencia en la creación de procesos de formación profesional y certificación, acompañado de una modificación de la arquitectura del sistema para acomodar estos roles (Donaldson, 2011).

En el caso del sistema escolar chileno, actualmente no existe una estructura de carrera profesional para directivos escolares que permita dar el reconocimiento que requiere la labor de los líderes sistémicos. No obstante, en la experiencia piloto de formación el tema ha sido abordado desde la necesidad de los directores y jefes de UTP de tener un reconocimiento a la labor que desarrollan en sus establecimientos, pero también en las redes de mejoramiento escolar. Asimismo, existe la voluntad desde la política pública de dar reconocimiento a la carrera profesional de los líderes educativos, considerando que ellos han quedado fuera de la actual Carrera Docente. Por ello, esta experiencia indica que sería valorable para esta carrera directiva considerar claramente el trabajo que directivos realizan para apoyar a sus pares como un eslabón de su desarrollo profesional.

# A modo de conclusión

Si bien hay un alto interés a nivel mundial por desarrollar trabajo inter-escolar desde una perspectiva sistémica, en general en la mayoría de los sistemas educativos estudiados es visto como un proceso novedoso que aún carece de evaluaciones robustas que muestren su impacto directo en los aprendizajes de los alumnos, si describen como fortalecer el desarrollo profesional de los directivos que participan de estas instancias. La literatura también señala que la instalación de redes escolares es un proceso lento, que requiere apoyo y monitoreo continuo, especialmente en la construcción de sentido en las primeras etapas. Por ejemplo, el trabajo en Bélgica (contexto similar al chileno) sugiere que la instalación de sentidos compartidos que sostengan el trabajo en red requiere al menos de 5 años.

En general cada sistema educativo tiene una mirada particular en la concepción del liderazgo sistémico. Para algunos esto se vincula con las relaciones entre establecimientos u organizaciones, otros se centran solamente en el rol de los directores, mientras que existen casos donde el liderazgo sistémico no se vincula directamente a prácticas, ni a estructuras, sino más bien a una forma de pensar el desarrollo del sistema con márgenes más amplios. En Chile con nuestra experiencia piloto nos hemos focalizado en prácticas de liderazgo sistémico con un compromiso ético por mejorar el sistema educativo de todos los estudiantes.

En la mayoría de los sistemas revisados las políticas y estrategias en liderazgo sistémico son bastante recientes, en algunos casos aún no hay implementación de prácticas concretas. Chile es un claro ejemplo de esto, donde si bien contamos con muchos años de experiencias de trabajo en red, sólo desde el 2015 se instalan las redes de mejoramiento escolar como una estrategia del Ministerio de Educación.

Generalmente, se comprende al líder sistémico como el nivel más alto en la jerarquía de roles de liderazgo, por ello es importante que se vincule a una carrera directiva. Los fundamentos para la implementación de estrategias de liderazgo sistémico son diversos pero en algunos casos, estas se relacionan más que con criterios técnicos, con presiones políticas. En Chile aún no contamos con una carrera directiva, el aprendizaje en red y las prácticas de liderazgo sistémico precisan de esta estructura formal de modo de instalarse como un paso más de desarrollo profesional para directivos.

En todos los casos revisados, las iniciativas están altamente vinculadas al contexto político y cultural de los países. Es difícil separar y más aún transferir aprendizajes, sin considerar entre otras cosas, los valores de los países, su sistema económico y su organización educativa. El programa piloto que hemos desarrollado en Chile es reflejo también de nuestras propias características políticas, económicas y culturales, donde cada vez parecen desarrollarse más iniciativas para generar un cambio cultural, que vaya de la competencia hacia la colaboración.

- Ahumada, L., González, A. y Pino, M. (2016). Redes de Mejoramiento Escolar: ¿Por qué son importantes y cómo las apoyamos? Informe Técnico No. 1. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile
- Boylan, M. (2016). Deepening system leadership: Teachers leading from below. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 57-72.
- Chapman, C. y Fullan, M. (2007). Collaboration and partnership for equitable improvement: Towards a networked learning system. *School Leadership & Management* 27(3), 207–211.
- Chapman, C., Lindsay G., Muijs, D., Harris, A., Arweck, E., y Goodall, J. (2010). Governance, leadership, and management in federations of schools. *School Effectiveness and School Improvement* 21 (1), 53–74.
- Close, P. (2016). 'System leader' consultancy development in English schools: A long-term agenda for a democratic future? *School Leadership & Management*, 36(1), 113-132. <http://doi.org/10.1080/13632434.2016.1160214>.
- Donaldson, G. (2011). *Teaching Scotland's Future: Report of a review of teacher education in Scotland*: Scottish Government: Scotland.
- Earl, L., y Katz, S. (2007). Leadership in networked learning communities: Defining the terrain. *School Leadership & Management* 27 (3), 239–258.
- Feys, E., y Devos, G. (2015). What comes out of incentivized collaboration: A qualitative analysis of eight flemish school networks. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 738.
- Matthews, P., Moorman, H., y Nusche, D. (2008). Building a leadership capacity for system improvement in Victoria, Australia. *En Improving School Leadership, Volume 2: Case Studies on System Leadership*, OECD Publishing: Paris.
- Moolenaar, N, & Slegers, P. (2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks, *Journal of Educational Administration*, 53(1), 8-39
- Muijs, D. (2015). Improving schools through collaboration: A mixed methods study of school-to-school partnerships in the primary sector, *Oxford Review of Education* 41(5), 563-586.
- Niemi, H., y Isopahkala-Bouret, U. (2015). Persistent work for equity and lifelong learning in the finnish educational system. *The New Educator*, 11(2), 130-145.
- Rieckhoff, B. S., y Larsen, C. (2012). The impact of a professional development network on leadership development and school improvement goals. *School-University Partnerships*, 5(1), 57-73.
- Rincón-Gallardo, S. y Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education, *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5–22.
- Scanlan, M., Minsong, K., Burns, M., y Vuilleumier, C. (2016). Poco a poco: Leadership practices supporting productive communities of practice in schools serving the new mainstream. *Educational administration quarterly*, 52(1), 3-44.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD Publishing, Paris.

Simon, C. A. (2015). Are two heads better than one? System school leadership explained and critiqued. *School Leadership & Management*, 35(5), 544-558.

Spillane, J. P., y Hopkins, M. (2013). Organizing for instruction in education systems and school organizations: How the subject matters. *Journal of Curriculum Studies*, 45(6), 721-747.

Supovitz, J. A. (2014). *Building a lattice for school leadership: The top-to-bottom rethinking of leadership development in England and what it might mean for American education*. Consortium for Policy Research in Education.

Townsend, A. (2015). Leading school networks: Hybrid leadership in action? *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 719-737.